

Titre: Impact du changement de la valeur désirée sur les stratégies d'interaction et la dépendance entre clients organisationnels et prestataire de services professionnels en tic
Title:

Auteur: Sylvain Arnau
Author:

Date: 2006

Type: Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis

Référence: Arnau, S. (2006). Impact du changement de la valeur désirée sur les stratégies d'interaction et la dépendance entre clients organisationnels et prestataire de services professionnels en tic [Mémoire de maîtrise, École Polytechnique de Montréal]. PolyPublie. <https://publications.polymtl.ca/7864/>
Citation:

 **Document en libre accès dans PolyPublie**
Open Access document in PolyPublie

URL de PolyPublie: <https://publications.polymtl.ca/7864/>
PolyPublie URL:

Directeurs de recherche:
Advisors:

Programme: Non spécifié
Program:

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

IMPACT DU CHANGEMENT DE LA VALEUR DÉSIRÉE SUR LES STRATÉGIES
D'INTERACTION ET LA DÉPENDANCE ENTRE CLIENTS ORGANISATIONNELS ET
PRESTATAIRE DE SERVICES PROFESSIONNELS EN TIC

SYLVAIN ARNAU

DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLÔME DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES APPLIQUÉES
(GÉNIE INDUSTRIEL)

MAI 2006



Library and
Archives Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Published Heritage
Branch

Direction du
Patrimoine de l'édition

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

ISBN: 978-0-494-19278-8

Our file Notre référence

ISBN: 978-0-494-19278-8

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Ce mémoire intitulé:

**IMPACT DU CHANGEMENT DE LA VALEUR DÉSIRÉE SUR LES
STRATÉGIES D'INTERACTION ET LA DÉPENDANCE ENTRE CLIENTS
ORGANISATIONNELS ET PRESTATAIRE DE SERVICES
PROFESSIONNELS EN TIC**

présenté par: ARNAU Sylvain

en vue de l'obtention du diplôme de: Maîtrise ès sciences appliquées

a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de:

M. ROBERT Jean-Marc, Doctorat, président

Mme LAPIERRE Jozée, Ph.D., membre et directrice de recherche

Mme DAMPÉRAT Maud, Doctorat, membre

« Dijo un jaque de Jerez,
Con su faja y traje majo
Yo al mas juego, atajo
Porque soy el mas guapo de Jerez »

À Michel.

REMERCIEMENTS

Par leur présence, leurs encouragements et leurs conseils, plusieurs personnes ont contribué à la conception de ce mémoire et j'aimerais sincèrement les remercier.

Tout d'abord je souhaite exprimer toute ma reconnaissance et mes remerciements à Madame Jozée Lapierre, ma directrice de recherche, pour m'avoir guidée et soutenue tout au long de mon mémoire, et ce pour ses précieux conseils quant au déroulement de l'ensemble de ma recherche et de la rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes interrogées qu'il m'a été donné de rencontrer lors de mes entrevues. Tous m'ont fourni des informations très importantes pour l'évolution de mon étude et je leur en suis profondément reconnaissant.

Je souhaite remercier mes amis pour m'avoir encouragé, soutenu et réconforté pendant toute la période de mon projet et spécialement Jimmy et Alexandre.

Une pensée toute particulière à Ariel, Dominique, Bastien, Anne et Paule, qui ont su m'encourager, malgré la distance et à Linda, Sofia et Viviana qui ont dû me supporter dans les moments difficiles.

Merci à tous.

RÉSUMÉ

Jusqu'à présent, la littérature en marketing s'est intéressée à la création de valeur pour un client au travers de la gestion des partenaires impliqués dans la relation. Or, dans un contexte dynamique et concurrentiel, les besoins d'un client vont changer pour s'adapter à l'environnement dans lequel la compagnie évolue. En conséquence, les changements vont se répercuter chez un client tout comme chez ses partenaires d'affaires. La présente étude cherche ainsi à combler le « manque » qui existe dans la littérature en marketing en ce qui concerne l'impact du Changement de la Valeur Désirée par un Client (CVDC) sur ses choix stratégiques et ses relations. Dans le contexte dynamique des services professionnels en Technologies de l'Information et des Communications (TIC), nous réalisons une étude empirique auprès de 400 répondants issus des plus grandes entreprises au Québec pour mesurer l'influence de tels changements sur la relation entre un client et son prestataire principal. En se basant sur les travaux de Flint et al. (2002), le modèle proposé traite de l'impact du changement de la valeur désirée par un client sur les stratégies d'interaction et la dépendance vis-à-vis du prestataire principal.

Nous mesurons les CVDC en utilisant la théorie des chaînages cognitifs du « moyens et des fins » développée à partir des entretiens qualitatifs. Cette théorie conceptualise la valeur selon trois niveaux hiérarchiques de la valeur désirée : des changements dans les attributs, dans les conséquences et dans les valeurs finales

recherchées par un client dans l'offre de son prestataire principal. Une analyse confirmatoire a ensuite permis de valider les mesures du CVDC et des deux dimensions des stratégies d'interaction. D'une part, la collaboration est expliquée par le niveau de communication et de coordination entre client et prestataire. D'autre part, l'établissement de relations à long terme est mesuré par le biais du niveau de confiance et l'espérance de la continuité dans la relation du point de vue du client. Les liens structurels permettent alors de tester l'impact du CVDC sur les stratégies d'interaction dans un contexte d'échanges inter organisationnels. Enfin nous examinons l'impact des stratégies d'interaction sur la perception du client de son niveau de dépendance par rapport au prestataire principal.

Les résultats montrent que seuls les niveaux les plus abstraits de la valeur désirée, i.e les valeurs finales dont la fréquence des changements est plus faible, ont un impact sur les deux stratégies d'interaction. De plus, comme chaque partenaire, dans une telle relation, essaie de tirer un maximum de bénéfices, client et prestataire vont chercher tous les deux à être gagnants. Ainsi, un client va adapter ses stratégies d'interaction en fonction de ses nouveaux besoins pour augmenter sa profitabilité, la satisfaction de sa clientèle et la sécurité de son réseau. Cependant, le client doit également faire des sacrifices pour obtenir ce qu'il désire d'un prestataire. De cette façon, s'il s'engage dans une politique impliquant une collaboration sur le long terme, nos résultats confirment qu'il va devenir plus dépendant de son partenaire.

Mots clef : CVDC, Stratégies d'interaction, Marketing relationnel, Dépendance

ABSTRACT

Until now, marketing research has focused on creating customer value through the management of the partners involved within a relationship. However, in a dynamic and competitive context, the needs of a client may be changed to adapt to the environment within which the specific company evolves. Consequently, the changes will have an impact on the client as well as on his business partners. This study aims to fill the gap existing in marketing research in terms of the impact of the Customer Desired Value Change (CDVC) on strategic choices and relationship.

In the dynamic context of professional services in Information and Communication Technology (ICT) we carry out an empirical study involving 400 executives from the largest enterprises in Quebec to measure the impact of such changes on the relationship between a client and his main service provider. Based on the work of Flint and al. (2002), the suggested model deals with the impact of the change of the value desired by a client on the interaction strategies and the resulting dependency in a B2B context. We measure the CDVC using the "moyens et des fins" theory, developed from qualitative interviews. This theory conceptualizes the value according to three hierarchical levels: changes in attributes, consequences, and final values sought by a client in an offer from his main service provider. Further analysis allowed for a validation of the CDVC measures and both dimensions of the interaction strategies. First, collaboration is explained by the level of communication and coordination existing

between a client and his service provider. Second, the creation of long-term relationships is measured by the level of trust the client has in his service provider and his desire to continue this relationship. The structural relations therefore allow us to test the impact of CVDC on the interaction strategies in a B-to-B context. Finally, we examine the impact of the interaction strategies on the client's perception of his dependency level regarding his main service provider.

Our results show that only more abstract levels of the desired value, where the frequency of changes in the customer desired value is lower, have an impact on both interaction strategies. Moreover, within a partnership, everyone strives to benefit as much as possible. Both the client and the service provider want to come out on top. A client will therefore adapt his strategy according to his needs so as to increase profitability but also improve the security and the satisfaction of his clients. However that client has to make sacrifices to get what he wants from the service provider: if a company gets involved in a long-term policy and a long-term collaboration, our results confirm that it will become more dependant on its partner.

Keywords: CDVC, interaction strategies, relationship marketing, dependence.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDIDACE	iv
REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ	vi
ABSTRACT	viii
TABLE DES MATIÈRES	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	xiv
LISTE DES ANNEXES.....	xv
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	1
CHAPITRE 2 : MODÈLE DE FLINT ET AL. (2002).....	9
CHAPITRE 3 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	12
3.1. Valeur.....	12
3.1.1. Valeur perçue	12
3.1.2. Valeur désirée.....	14
3.1.3. Changement de la valeur Désirée (CVDC).....	16
3.1.4. La théorie des « moyens et des fins » adaptée au CVDC	18
3.1.5. Propriétés de la théorie des « moyens et des fins ».....	25
3.2. Marketing relationnel	29
3.2.1. Stratégies d'interaction.....	32
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE	52
4.1. Contexte de l'étude	52
4.2. Collecte des données	54
4.2.1. Indépendance des répondants.....	57
4.2.2. Analyse des répondants.....	59
4.3. Développement des mesures	60

4.3.1.	Changement de la Valeur Désirée chez le Client (CVDC).....	61
4.3.2.	Stratégies d'interaction et dépendance.....	66
4.3.3.	Variables de contrôle.....	70
4.4.	Validité, épuration et fidélité des mesures	71
4.4.1.	Validité des construits.....	73
4.4.2.	Validité convergente	74
4.4.3.	Validité discriminante	78
CHAPITRE 5 : ANALYSES ET DISCUSSION.....		80
5.1.	Résultats	80
5.2.	Discussion	83
CHAPITRE 6 : CONCLUSION		89
6.1.	Implications théoriques	89
6.2.	Implications managériales.....	90
6.3.	Limitations et futures recherches	93
6.4.	Conclusion	98
RÉFÉRENCES.....		99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Attributs.....	22
Tableau 3.2: Conséquences.....	23
Tableau 3.3: Valeurs finales.....	24
Tableau 4.1: Attributs, Conséquences et Valeurs finales (basé sur la théorie des « moyens et des fins »).....	66
Tableau 4.2: Items pour mesurer l’aspect : Établissement de la relation avec le prestataire.	68
Tableau 4.3: Items pour mesurer l’aspect : Collaboration avec le prestataire	69
Tableau 4.4: Items pour mesurer l’aspect : Dépendance avec le prestataire	70
Tableau I.1 : AFE sur l’établissement de relations	117
Tableau I.2 : AFE sur la collaboration	117
Tableau I.3 : AFE sur la dépendance vis-à-vis de son prestataire.	118
Tableau II.1 : Résultats de l’analyse factorielle confirmatoire pour le sous-modèle 2 (Stratégies d’interaction et dépendance)	119
Tableau III.1 : Résultats de la validité discriminante sur le sous-modèle 2 (partie stratégies d’interaction et dépendance)	121
Tableau III.2 : Résultats de la validité discriminante sur le plein modèle structurel	122
Tableau IV.1 : Résultats de l’analyse structurelle.....	123
Tableau V.1 :Matrice de corrélations.....	125
Tableau VI.1 : Statistiques descriptives du CVDC.....	126
Tableau VI.2 : Statistiques descriptives des stratégies d’interaction	126

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Modèle de Flint et al. (2002)	10
Figure 2.2 : Modèle re-spécifié représentant l'impact du CVDC sur les stratégies d'interaction et la dépendance d'un client vis-à-vis de du prestataire principal.....	11
Figure 3.1 : Les niveaux du « moyens et des fins » (Gardial et Woodruff, 1997).....	19
Figure IV.1 : Résultats du Modèle structurel	124

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CVDC : Changement de la Valeur Désirée par le Client.

TIC : Technologies de l'Information et des Communications.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : Résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire.....	117
ANNEXE II : Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire.....	119
ANNEXE III : Résultats de l'Analyse Discriminante.....	121
ANNEXE IV : Résultats de l'Analyse structurelle	123
ANNEXE V : Matrice de corrélations	125
ANNEXE VI : Statistiques descriptives	126

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

Parce que l'environnement actuel des entreprises devient de plus en plus turbulent, celles-ci évoluent dans un environnement dynamique, imprévisible qui les expose à de nombreuses menaces (Achrol et Etzel 2003; Mohr et al. 2005, p.116). Dans cet environnement, la technologie, la globalisation et les connaissances ont un impact sur les performances générales de l'entreprise (Asch et Salaman 2002; Hitt et al. 2001). Le degré et la complexité des changements dans l'environnement sont donc des « déclencheurs » pour les compagnies qui vont rechercher de nouvelles stratégies d'affaire créatrice de valeur (O'regan et Gobadian, 2004). Les organisations et leurs clients doivent alors gérer au quotidien davantage d'incertitudes liées par exemple aux risques des choix adoptés (Mohr et al. 2005, p.7; Moriarty et Kosnik 1989) tout en cherchant à se différencier de leurs concurrents.

Les entreprises peuvent se différencier en cherchant à innover toujours plus. Dans ce contexte dynamique, l'émergence de nouvelles découvertes et d'innovations technologiques stimule un nombre grandissant de nouveaux produits et en réduit considérablement le cycle de vie, modifiant alors les marchés (Mohr et al. 2005, p.2; Flint et al., 1997). Le phénomène de la globalisation des marchés vient amplifier les rivalités entre les compagnies (Achrol, 1991) et les compétiteurs venus du monde entier viennent innover toujours plus pour s'approprier les marchés autrefois réservés aux entreprises régionales ou nationale (Morgan et al., 2004). En termes d'innovation, le

secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) apparaît actuellement comme très dynamique. En effet, l'implantation des TIC dans les entreprises est largement reconnue comme étant le processus d'innovation le plus utilisé durant les 40 dernières années (Baraldi et al., 2004).

Mais l'innovation n'est pas le seul moyen dont les entreprises disposent pour se différencier de leurs concurrents. En effet cette différenciation peut se faire par le biais du réseau de l'entreprise, c'est à dire que dans une relation inter-organisationnelle, les partenariats avec les fournisseurs de produits ou de services sont des sources créatrices de valeur pour tous les acteurs de la relation (Grönroos, 2000; Rese, 2006). Du point de vue d'un prestataire, le concept de valeur prend toute son importance puisqu'il est à la base de la fidélisation. Pour survivre dans un environnement turbulent et concurrentiel, les prestataires doivent agir rapidement afin de retenir leurs clients et d'en attirer de nouveaux. Dans ce contexte, la conservation des clients est devenue primordiale car elle donne un avantage concurrentiel clef : le remplacement d'un client par un nouveau implique des coûts très élevés. De plus, sachant qu'une augmentation de 5% dans la rétention des clients pouvait mener à une augmentation de 40% à 50% du profit (Reichheld et Sasser, 1990). Du point de vue du client, la collaboration avec les fournisseurs de produits ou de services d'une entreprise vient stabiliser l'environnement de travail. Les interactions, l'innovation et la rentabilité deviennent alors plus faciles avec le réseau des fournisseurs (Håkansson, 1982). Gummesson (2002, pp. 250-251) ajoute (2002, pp. 24-25) que :

« Le processus de création de la valeur se fait au travers de la relation avec le client, en partie grâce aux interactions entre client et prestataire ».

Ainsi, depuis les dernières décennies, il y a eu une reconnaissance grandissante aussi bien théorique que pratique quant à l'importance des relations entre un client et ses fournisseurs comme source d'avantages concurrentiels (Jackson, 1985; Corsten et Kumar, 2005; Ulaga et Eggert, 2006). Or le but d'une relation d'échange est de mettre en contact les besoins d'un consommateur avec les offres et ressources d'un ou plusieurs fournisseurs. Alors le marketing relationnel constitue un cadre adapté à l'étude de la création de valeur dans un partenariat d'entreprises. En effet, la définition du marketing relationnel est basée sur la notion qu'en plus de la valeur associée à un produit ou un service, l'existence d'une relation d'échange entre deux parties crée une valeur additionnelle pour le client mais aussi pour tous les acteurs du réseau (Grönroos, 2004).

Or dans un contexte qui évolue avec le temps, la valeur désirée par le client peut changer et avoir ainsi un impact sur les stratégies d'interaction (Flint et al., 2002). Pour Vargo et Lusch (2004), la valeur émerge et est perçue par le client. Dans cette optique il devient primordial d'impliquer le client et les prestataires dans un processus de création de valeur qui sera bénéfique à tous. Ainsi la rétention des clients requiert une interaction dynamique avec ceux chez qui la perception de la valeur reçue évolue au cours du temps (Flint et al., 1997).

Comme nous l'avons déjà dit, les besoins d'un client évoluent avec le temps mais aussi avec la durée de la relation. En réponse à ces changements, les clients et les prestataires doivent adapter leurs relations d'affaire (Beverland, 2005). Les produits et les services offerts sont alors personnalisés pour répondre à ces changements, ce qui implique une bonne connaissance des clients clefs ou bien une interaction efficace entre les deux entités. Ces produits et services personnalisés doivent adresser plus que ce qui est actuellement valorisé; ils doivent aussi considérer ce que ces mêmes consommateurs valoriseront dans le futur (Gardial et Woodruff, 1997).

Ainsi, la création de valeur est centrale au marketing relationnel pour atteindre un avantage compétitif. Cependant l'engagement d'un tel processus peut avoir des conséquences sur l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs (Ganesan, 1994). Parce que les services dans un contexte industriel sont souvent technologiquement complexes, leur obtention et leur utilisation nécessitent des investissements conséquents qui peuvent lier un client avec un prestataire (Berry et Parasuraman, 1991 pp.140-142). Donc ce contexte est propice à créer des situations de dépendance lorsqu'un acheteur de services repose sur un prestataire pour fonctionner. La dépendance apparaît alors comme partie intégrante du marketing relationnel. En marketing des services, trois niveaux de dépendance ont été proposés par Berry et Parasuraman (1991, pp.136-42) qui sont basés sur le niveau d'implication du client dans la relation :

- Au premier niveau, la dépendance est faible car le lien entre client et prestataire est uniquement basé sur le prix. Si les concurrents baissent leurs prix alors la relation risque de s'arrêter.
- Au second niveau, la relation est maintenant basée sur une communication plus marquée, le client s'implique plus dans les actions avec son fournisseur.
- Au troisième et dernier niveau, les deux parties ont mis des ressources en commun et, par le fait même, s'engagent dans une relation où chacun cherche à construire une relation qui fonctionne. C'est le cas de Procter & Gamble avec Wal-Mart dont les systèmes de production-ventes-livraison sont couplés pour avoir un rendement maximal.

Ainsi la dépendance est une conséquence des stratégies d'interaction; l'implication que le client veut avoir avec son prestataire va l'obliger à engager des ressources qui vont le contraindre dans sa relation avec ses différents prestataires.

Jusqu'à présent, nous avons vu que le dynamisme de l'environnement oblige les prestataires à tenter de se différencier de leurs concurrents en apportant de la valeur. Mais ce dynamisme affecte aussi les besoins des clients, ce qu'ils désirent de leurs fournisseurs de produits ou services. Ainsi, des études ont suggéré que les relations inter-organisationnelles durent souvent 10 ans ou plus. Pourtant, malgré cette stabilité apportée par une relation à long terme, des changements dans l'environnement peuvent apparaître. Ceux-ci sont dus, par exemple, à la perception d'opportunités futures pour un

client (Freytag et Ritter, 2005). C'est pourquoi les besoins d'un acheteur de services professionnels, dans le secteur dynamique des TIC, vont changer.

Ainsi les changements dans la valeur désirée par un client (CVDC) peuvent avoir lieu à n'importe quel stade de la relation entre un client et un prestataire (Gassenheimer et Calantone, 1994). De plus la valeur désirée par un client peut être évaluée avant, pendant ou après le processus d'achat (Day et Crask, 2000). Donc le CVDC peut aussi avoir lieu à n'importe quel moment du cycle de vie du produit ou service. La théorie des « moyens et des fins » représente à cet effet un cadre utile pour examiner le concept du changement de la valeur désirée par le client. En effet, ce cadre montre comment le client organise et structure ses connaissances d'un produit ou d'un service qui correspond à ses besoins dans un contexte d'utilisation spécifique (Beverland et al., 2004; Zeithaml 1988).

Pourtant, bien que le concept de valeur pour le client ait été largement traité dans la littérature, il existe actuellement un manque au niveau de la compréhension aussi bien théorique que conceptuelle permettant de mieux saisir comment ces changements influencent les besoins des entreprises (Beverland et Lockshin 2003; Hamel et Prahalad 1994; Flint 1998).

Nous constatons que le lien entre la valeur créée au travers d'une relation d'échanges a été largement traité dans la théorie des marketing relationnel. C'est la

définition même du marketing relationnel. Cependant, il existe un « manque » dans la littérature en marketing relationnel concernant l'impact du changement de la valeur désirée pour un client sur les stratégies d'interaction. Ce « manque » se situe aussi bien dans une conceptualisation théorique de ces impacts que dans les études empiriques actuelles. Le travail de Flint et al. (2002) cherche à combler ce « manque » mais il se limite à des propositions théoriques qui n'ont pas été validées empiriquement. Notre étude s'inscrit donc dans la suite logique de leurs travaux. En partant du modèle du changement de la valeur désirée qu'ils ont développé, nous avons testé empiriquement une partie de modèle en l'appliquant au domaine des services professionnels en TIC. L'objet du présent travail porte sur l'étude de l'impact du CVDC sur les stratégies d'interaction entre les clients et leur prestataire principal.

Nous tenterons de répondre à la question suivante :

Comment les changements dans la valeur désirée par un client influencent les stratégies d'interaction et la dépendance entre un client et son prestataire principal?

Jusqu'à présent, la littérature en marketing s'est intéressée à la création de valeur pour un client au travers de la gestion des partenaires impliqués dans la relation. Mais bien qu'il existe un consensus quant à l'évolution des besoins d'un client dans une relation inter-organisationnelle, peu d'études cherchent à voir les effets de tels changements sur la relation. Notre contribution vise à combler ce « manque » dans la

littérature en marketing en se concentrant sur l'impact du CVDC sur les stratégies d'interaction et la dépendance entre un client et son prestataire principal.

Le présent travail se divise selon les sections suivantes. Premièrement, en se basant sur la littérature existante concernant la valeur, le changement dans la valeur désirée ainsi que les variables clefs, nous présentons un modèle conceptuel sur le CVDC à partir duquel des hypothèses seront construites. Puis nous présentons les aspects méthodologiques de la recherche. Ensuite, nous présenterons l'estimation du modèle structurel, bâti à l'aide du logiciel EQS (Bentler, 1985), qui opérationnalise les liens hypothétiques inscrits dans le modèle conceptuel proposé. A la lumière des résultats obtenus, nous effectuons l'analyse puis discutons des résultats, des implications théoriques et managériales. Enfin, nous traitons des limitations de la présente étude et nous suggérons quelques propositions pertinentes pour de futures recherches.

CHAPITRE 2 : MODÈLE DE FLINT ET AL. (2002)

Comme nous l'avons déjà précisé, notre travail s'inscrit dans la validation empirique d'une partie du modèle de Flint et al. (2002) présenté à la Figure 2.1. Pour développer ce modèle, les auteurs ont étudié le phénomène du CVDC dans un contexte d'entreprises opérant dans l'approvisionnement du secteur automobile américain. Le point de départ de leur recherche réside dans l'étude du contexte dans lequel évolue le client. Dans la littérature existante, les conditions contextuelles internes et externes (Woodruff et Gardial 1997; Zeithaml et al. 1993) sont reconnues comme des « déclencheurs » du CVDC. Les conditions contextuelles ont également un impact sur les tensions des clients et, en retour, les clients cherchent à réduire ces tensions par l'utilisation de mécanismes pour améliorer leurs connaissances, leurs performances et leur contrôle. Ces opérations peuvent à leur tour engendrer une dépendance du client face à un prestataire. Enfin, il est possible que la dépendance et les stratégies d'interaction soient influencées de part et d'autre tout comme on fait l'hypothèse d'un lien entre le CVDC et les stratégies d'interaction. Les auteurs ont conceptualisé le CVDC selon la hiérarchie du « moyens et des fins » et leurs résultats indiquent que les changements peuvent apparaître au niveau des attributs, des conséquences et de façon moins prononcée au niveau des valeurs finales. Le modèle propose quatre stratégies d'interaction utilisées par un client pour amener ses prestataires à reconnaître et répondre aux CVDC.

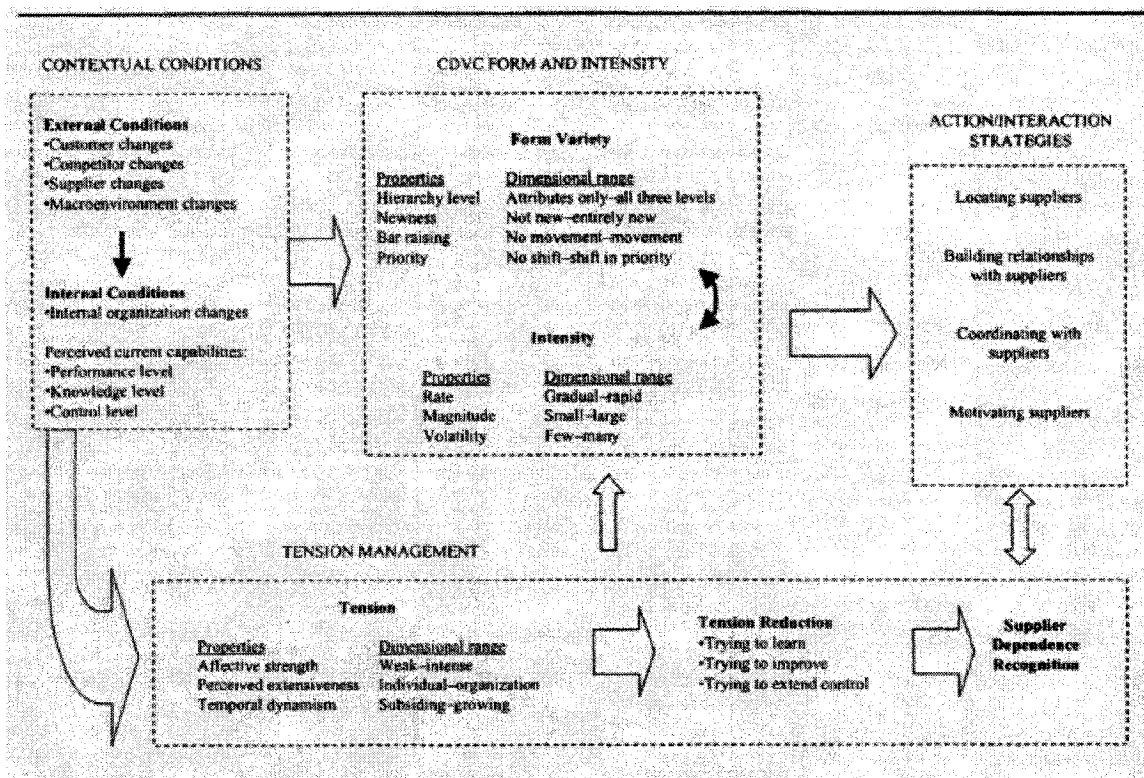


Figure 2.1 : Modèle de Flint et al. (2002)

Modèle re spécifié à l'étude.

Quelques modifications ont été apportées au modèle de Flint et al. (2002) et le modèle re spécifié est représenté à la Figure 2.2. La motivation et la localisation n'ont pas été prises en compte dans l'étude quantitative car les entretiens qualitatifs ont moins fait ressortir ces dimensions des stratégies d'interaction. De plus, en raison de la longueur du questionnaire nous avons voulu focaliser l'étude sur les concepts majeurs. Nous avons donc enlevé deux construits au niveau des stratégies d'interaction.

Compte tenu de la longueur du questionnaire (90 items associés à la valeur désirée) la mesure pour opérationnaliser le CVDC a été développée sur la base de deux propriétés issues de chacune des deux grandes dimensions, soit la forme et l'intensité du changement de la valeur désirée par un client. Cette partie de la recherche est effectuée par Jimmy Skelling étudiant au doctorat.

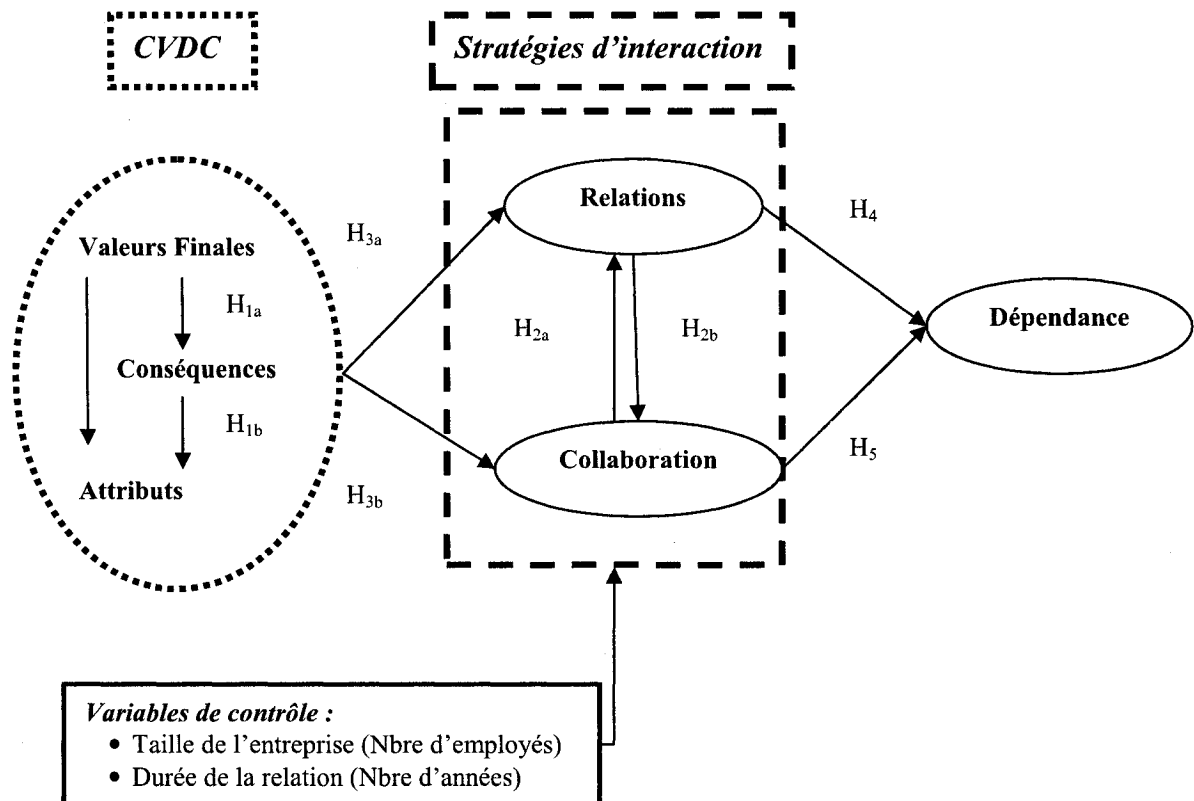


Figure 2.2 : Modèle re-spécifié représentant l'impact du CVDC sur les stratégies d'interaction et la dépendance d'un client vis-à-vis de du prestataire principal.

CHAPITRE 3 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

3.1. Valeur

Dans la littérature, deux principaux concepts sont reliés à la valeur du client, soit la valeur perçue et la valeur désirée. La « valeur pour le client » est un concept récurrent dans le marketing et qui demande de plus en plus d'attention. La littérature suggère que ce concept possède deux définitions. 1) Plus communément, la valeur équivaut aux jugements perçus par un consommateur par rapport à ce qu'il ou elle a reçu d'un achat spécifique chez un fournisseur et de son utilisation postérieure (Walsh 1995; Woodruff 1997). 2) L'autre signification correspond à la « valeur désirée » qui représente ce que le client veut obtenir auprès de son fournisseur quand il utilise les produits ou services de celui-ci (Flint et al. 1997; Overby et al. 2004; Van der Haar et al. 2001; Woodruff 1997). Ce concept est renforcé par la littérature sur la satisfaction discutant de la notion de désirs des clients (Spreng et al. 1996).

3.1.1. Valeur perçue

Le concept de la valeur perçue est celui qui a reçu le plus d'attention dans la littérature académique (Anderson et al. 1993; Eggert et al. 2006; Lapierre 2000; Ulaga, 2003; Walter et al. 2001). Le concept se définit comme étant l'appréciation de ce que le

client perçoit avoir reçu de la part du prestataire dans une situation spécifique d'achat (Flint et al. 2002, p. 103). Le client mesure la valeur perçue après avoir reçu le produit ou le service. Les principales recherches qui étudient ce concept ont analysé les antécédents et les conséquences de la valeur chez le consommateur.

Tout d'abord, en ce qui concerne les antécédents de la valeur perçue, les chercheurs s'entendent pour conceptualiser la valeur selon un compromis (ou une différence) entre les bénéfices que le client reçoit et les sacrifices qu'il doit faire lorsqu'il fait l'expérience d'achat (Day 1990; Khalifa 2004; Lapierre et al. 1999; Walter et al. 2001; Zeithaml 1988). Cependant, bien que les auteurs s'entendent sur comment conceptualiser la valeur, il existe des différences au niveau des grandes dimensions que sont les bénéfices et les sacrifices.

En ce qui concerne les conséquences de la valeur perçue, les recherches ont montré les liens entre les concepts de la valeur, de la satisfaction et les intentions d'achat du client (i.e., fidélisation). À cet effet, Lapierre et al. (1999) ont montré que dans le secteur des services professionnels en génie conseil, la qualité du service, la valeur perçue, la satisfaction et les intentions du client sont liées. Les résultats montrent que la valeur est un antécédent de la satisfaction qui en retour est un antécédent des intentions de rachat des dits clients. Ces résultats sont importants pour deux raisons. Premièrement, l'étude était la première qui explicitait les liens entre ces différents concepts. Puis, l'étude a permis de mettre en lumière l'importance de la valeur pour le

consommateur en montrant que les prestataires désirant augmenter la fidélisation de leurs clients doivent tenir compte de la valeur qu'ils livrent aux clients. Sachant qu'une augmentation de 5% dans la rétention des clients peut mener à une augmentation de 40% à 50% du profit (Reichheld and Sasser, 1990), les résultats de la recherche sont d'autant plus importants.

Depuis, plusieurs recherches ont démontré les mêmes liens dans d'autres secteurs. Par exemple, Lam et al. (2004) ont obtenu des résultats similaires en étudiant les services de courrier pour les entreprises et Eggert and Ulaga (2002) ont fait de même en étudiant les relations inter-organisationnelles dans une situation d'achat de produit. D'autres chercheurs ont démontré ces mêmes liens, mais en ajoutant les coûts de changement du prestataire comme modérateur entre la satisfaction et les intentions du client (Liu et al. 2005; Spiteri et Dion 2004).

3.1.2. Valeur désirée

La valeur désirée n'a pas reçu autant d'attention de la part des académiciens. Elle est définie comme la valeur que les clients veulent recevoir des produits/services qu'ils achètent et de leurs prestataires (Flint et Woodruff, 2001). Cette définition implique que la valeur est créée par les produits et services quand les bénéfices qu'ils apportent aident les consommateurs à atteindre leurs buts. Ainsi on peut aussi définir la valeur désirée

comme la valeur que les utilisateurs cherchent à obtenir afin d'atteindre leurs buts majeurs d'existence.

Elle représente le point de départ pour le prestataire lorsqu'il veut créer de la valeur pour son client. La raison est que le client choisit un produit ou un service en grande partie en raison des bénéfices que celui-ci lui rapportent (Flint et al., 2002). Donc, un fournisseur doit en tenir compte dès la création du produit ou service qu'il veut offrir. Ceci est d'ailleurs considéré comme une condition essentielle pour un prestataire afin d'engager une relation avec un client (Walter et al., 2001). Les recherches sur la valeur désirée ont gravité autour de deux domaines.

- Les recherches ont porté sur la conceptualisation de ces dimensions. Un certain consensus se fait autour de la théorie des « moyens et des fins » pour conceptualiser la valeur désirée (Botschen et al. 1999; Gardial et Woodruff 1997; Overby et al. 2004).
- Une minorité d'académiciens s'est intéressée au changement de la valeur désirée (Flint et Mentzer, 2000; Flint et Woodruff, 2001; Flint et al. 2002). Il existe un consensus sur l'aspect dynamique dans lequel les entreprises évoluent mais aucune mesure n'a été développée pour opérationnaliser le changement de la valeur désirée par un client.

3.1.3. Changement de la valeur Désirée (CVDC)

Selon Flint et al. (1997), les fournisseurs doivent s'intéresser au moins à trois facteurs clefs du point de vue de leurs clients : (1) les besoins courants des clients, (2) leur capacité à générer la valeur recherchée, mesurable par le niveau de satisfaction des clients, et (3) les forces qui influent dans le temps sur les changements dans les perceptions des clients de ce qui est source de valeur. La littérature cherche à comprendre quels sont les facteurs qui influencent ces changements dans la valeur désirée et comment les entreprises cherchent à adapter leurs stratégies d'interaction avec leurs prestataires.

Les fournisseurs capables de répondre à la question "qu'est ce que nos clients vont vouloir de nous dans le futur?" avant la concurrence auront un avantage majeur (Flint et Woodruff, 2001). Cependant même si de nombreuses recherches ont été menées sur le concept de la valeur perçue par les clients, il n'existe que très peu de recherches examinant pourquoi et comment la notion de valeur chez les clients change concernant les attentes vis-à-vis des fournisseurs.

Force est de constater que peu d'académiciens se sont intéressés à l'aspect du changement de la valeur désirée (Flint et Mentzer, 2000; Flint et Woodruff, 2001; Flint et al. 2002) malgré qu'il existe un consensus concernant le fait que les entreprises évoluent dans un environnement fortement dynamique. Ces études ont démontré que la

valeur désirée changeait dans le temps et que ces changements étaient principalement dus aux changements qui se produisaient dans l'environnement interne et externe du client. Flint et al. (2002) ont aussi montré que ces changements dans la valeur désirée du client avaient une influence sur les relations avec les prestataires. Le succès du prestataire à maintenir une bonne relation avec ses clients dépend donc de sa capacité à prévoir plus rapidement que la concurrence les facteurs qui influencent le changement de la valeur désirée chez le client afin d'adapter son offre en conséquence (Eggert et al., 2006).

Parce que, par définition, la valeur désirée est fonction de l'utilisation et donc de jugements émis par rapport à une utilisation antérieure (Gardial et Woodruff, 1996 pp. 5-6) cela implique que la valeur attribuée à un produit ou un service va évoluer avec le temps et les situations d'utilisation. Cette notion d'évolution est primordiale pour notre étude car elle implique que la valeur désirée peut et doit être vue comme un concept dynamique, changeant au cours du temps. Cela explique aussi pourquoi ce concept est plus difficilement compréhensible pour les responsables du marketing car il est sans cesse en train d'évoluer : mesurer un concept changeant constamment est plus ardu qu'un concept statique; l'avantage concurrentiel réside cependant principalement dans la capacité d'un prestataire à comprendre ce qui fait changer la valeur aux yeux de ses clients et d'adapter ses produits ou services en fonction (Flint et al. 1997; Flint et Woodruff 2001).

La notion de valeur désirée est modérément durable (Flint et al., 1997) : les bénéfices (conséquences ayant un effet positif sur l'entreprise) que les clients recherchent tel que sauver de l'argent et du temps resteront très importants tant que les individus et le contexte resteront sensiblement les mêmes. Cependant, lorsque la situation change, les dimensions de la valeur désirée risquent de changer et de nouvelles dimensions risquent d'apparaître. Le concept de changement de la valeur désirée peut être présenté comme une réponse à de nombreux changements dans le contexte de l'entreprise, à l'interne comme à l'externe.

3.1.4. La théorie des « moyens et des fins » adaptée au CVDC

La théorie des « moyens et des fins » provient de la littérature sur la psychologie du consommateur et a été introduite en marketing par Gutman (1982). Cette théorie indique que l'achat d'un produit ou d'un service se fait à partir d'une chaîne d'éléments propres à chaque client (Botschen et al., 1999). La chaîne est composée de trois niveaux hiérarchiques que sont les attributs, les conséquences et les valeurs finales. La conceptualisation de ces trois niveaux s'effectue par le biais de questions cherchant à identifier les trois niveaux; elle peut se faire selon deux méthodes qui sont équivalentes : « du bas vers le haut » ou « du haut vers le bas » (voir Figure 3.1).

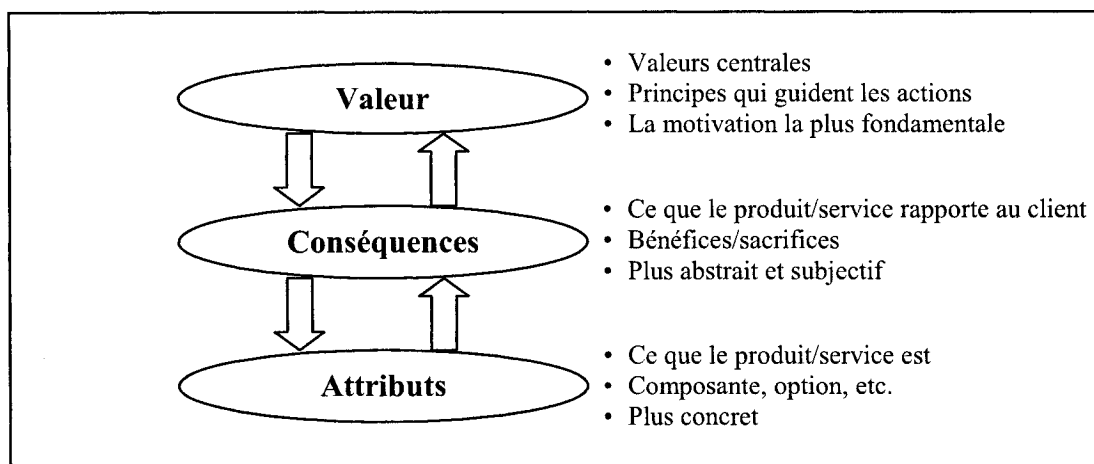


Figure 3.1 : Les niveaux du « moyens et des fins » (Gardial et Woodruff, 1997).

La théorie des « moyens et des fins » est une méthode d'analyse des comportements du consommateur (Overby et al., 2004). Ainsi, un client choisit les attributs d'un produit ou d'un service sur la base des conséquences que ceux-ci lui rapporteront lors de la consommation (Gutman 1982; Flint et al., 1997). Les conséquences décrivent ce que le consommateur expérimente lorsqu'il utilise un produit ou service dans une situation donnée (Overby et al. 2004). Ainsi, grâce aux conséquences résultant de l'utilisation du produit l'utilisateur cherche à obtenir les valeurs finales. Elles représentent les principes qui guident les actions des entreprises, la motivation ultime derrière une décision d'achat (Gardial et Woodruff 1997). Les produits sont achetés pour ce qu'ils fournissent au consommateur (Gutman, 1982) et les valeurs sont les sources ultimes agissant comme critères de choix qui gouvernent le comportement d'achat. La chaîne démarre avec la connaissance des composantes

intrinsèques du produit (ses attributs) et établit une séquence de liens avec des concepts propres à chaque personne (les valeurs personnelles) au travers des bénéfices perçus (les conséquences). On parle alors d'une chaîne du « moyens et des fins » car les attributs tangibles sont les moyens par lesquels le produit fournit les conséquences ou valeurs désirées, buts finaux.

De plus, de nombreuses recherches (Pieters et al. 1995) expliquent que le contexte dans lequel on évolue, la difficulté intrinsèque, et l'expérience sont autant de facteurs qui sont propres à chaque consommateur et qui vont faire apparaître les changements à des niveaux différents. C'est pourquoi la théorie des chaînages cognitifs du « moyens et des fins » est adaptée à la mesure du CVDC et a été utilisée par Flint et al. (2002) et reprise lors de notre étude.

3.1.4.1. Attributs

Au premier niveau de la hiérarchie, le client définit le produit ou service sur la base de ces attributs. Les attributs renvoient aux caractéristiques du produit, du service ou du fournisseur. Basé sur la théorie de l'attitude multi-attribut, le client associe possiblement de la valeur à toutes ces caractéristiques (Zeithaml, Parasuraman et Berry 1990). La valeur désirée au niveau des attributs représente donc les caractéristiques que le client préfère et souhaite retrouver au sein de l'offre (Flint et al., 2002). Dans le

contexte d'une relation entre entreprises au niveau des services professionnels en TIC, les attributs peuvent par exemple être le prix, des solutions intégrées, des solutions personnalisées, un prestataire avec de l'expertise et toutes autres caractéristiques utilisées par le client pour énoncer l'offre désirée.

Les attributs (voir *Tableau 3.1*) ont été conceptualisés de différentes manières dans la littérature. Ainsi les attributs peuvent être classifiés en termes d'attributs intrinsèques (ce qui compose le produit ou le service) et extrinsèques (ce qui est relié au service, mais n'en fait pas partie) (Zeithaml, 1988), ou en termes d'attributs concrets (ce qui est perceptible) et abstraits (qui n'est pas directement mesurable, perceptible) (Overby et al., 2004). Durant l'analyse exploratoire, les répondants ont avancé plusieurs attributs, i.e des caractéristiques qu'ils désiraient dans les services professionnels. Deux grandes divisions d'attributs se dégagent des réponses des interlocuteurs. Tout d'abord, les répondants ont indiqué qu'ils désiraient des attributs reliés au service en tant que tel. Les attributs sont : la personnalisation, l'intégration et le prix. Puis, une deuxième division concerne les attributs qui sont reliés au prestataire et à la relation.

Parmi les attributs mis en avant par les entrevues exploratoires, nous avons relevé huit attributs dont trois reliés aux services et cinq reliés au prestataire qui sont présentés au *Tableau 3.1*. Les attributs du prestataire sont : la connaissance, l'expertise (technique et relationnelle), l'image corporative, l'expérience et la responsabilité.

Tableau 3.1 : Attributs

<i>Attributs des services :</i>	<i>Attributs du prestataire :</i>
Solutions intégrées	Connaissance
Solutions personnalisées	Expertise
Prix solutions	Image corporative
	Expérience
	Responsabilité

3.1.4.2. Conséquences

Au deuxième niveau de la théorie des « moyens et des fins » on trouve les conséquences résultant de l'achat et de l'utilisation d'un produit (Gutman, 1982). Les conséquences représentent ce que le produit ou service rapporte au client lors de la consommation. Elles peuvent être vues comme les effets résultant des attributs du ou des services achetés que l'utilisateur reçoit et perçoit par l'achat et l'utilisation d'un service.

Ce niveau est fréquemment conceptualisé en fonction des deux dimensions que sont les bénéfices et les sacrifices (Gardial et Woodruff, 1997).

Bien que les buts soient des conséquences recherchées (des bénéfices), l'utilisation d'un service amène parfois une expérience négative, on parle alors de sacrifices. Par exemple l'achat d'un service plus performant peut impliquer des coûts

plus élevés. D'une manière générale, il semble possible d'associer à la notion de bénéfice, l'idée de gain, d'utilité générale, de satisfaction des désirs ou plus généralement de conséquences positives pour l'individu. Le concept de coût par exemple, lui, fait référence au sacrifice perçu par l'individu ou, plus généralement, aux conséquences négatives induites par l'acte d'achat et de consommation (Flint et al., 1997).

Par rapport aux attributs, on se place à un niveau hiérarchique dans la théorie des chaînages cognitifs qui devient plus subjectif car, les conséquences ne sont pas forcément tangibles, elles peuvent être indirectes ou variables selon le contexte ou le client (Gardial et Woodruff, 1997). Les résultats des entrevues exploratoires font apparaître cinq conséquences (Tableau 3.2).

Tableau 3.2: Conséquences

<i>Conséquences : Bénéfices</i>	<i>Conséquences : Sacrifices</i>
Productivité	Risques
Innovation	Coûts monétaires
	Temps, énergie, effort

3.1.4.3. Valeurs finales

Le niveau supérieur de la hiérarchie est composé des valeurs finales du client. Le principe de la valeur finale est assimilable à différents types spécifiques de préférences,

d'objectifs pour les entreprises, qui visent à choisir des modes de fonctionnement pour atteindre des états finaux d'existence. Les valeurs finales représentent les principes qui guident les actions des clients (Gardial et Woodruff, 1997). Elles sont à la base des motivations fondamentales d'achat des clients, le vœux ultime que le client veut atteindre lorsqu'il effectue une activité de consommation (Overby et al., 2004). Les valeurs finales peuvent être assimilées à ce qu'une personne, ou une organisation, veut améliorer dans son existence; ce sont des conséquences d'un niveau d'abstraction encore plus élevé.

Ainsi en améliorant sa productivité (conséquence), la compagnie espère devenir plus rentable. On distingue deux types de valeurs finales, les instrumentales et les terminales (Gutman, 1982). Les valeurs terminales font référence aux états finaux d'existence espérés. Ceux-ci correspondent, pour une entreprise, à la rentabilité qui est la raison d'être de toute entreprise. Les valeurs instrumentales sont directement reliées aux différents modes de comportement. Ainsi ces modes propres à chaque entreprise sont les « instruments » qui permettent d'atteindre l'état final recherché.

Parmi les valeurs finales qui sont ressorties de la phase qualitative, trois dimensions sont associées à notre domaine d'étude (Tableau 3.3).

Tableau 3.3: Valeurs finales

<i>Valeurs finales terminales</i>	<i>Valeurs finales instrumentales</i>
Profitabilité	Satisfaction client
	Sécurité réseau

3.1.5. Propriétés de la théorie des « moyens et des fins »

3.1.5.1. Liens entre les trois niveaux

La théorie des « moyens et des fins » a pour but d'établir des chaînages cognitifs représentant le processus de réflexion du consommateur et cela afin de pouvoir établir des cartes de raisonnement (Gutman, 1982). La théorie des « moyens et des fins » représente un cadre très utile pour examiner le concept du changement de la valeur désirée par le client parce qu'elle montre comment le client organise et structure ses connaissances à propos d'un produit ou d'un service qui correspond à ses besoins dans un contexte d'utilisation spécifique (Beverland et al., 2004; Zeithaml 1988).

Ces cartes de raisonnement peuvent être construites selon deux approches différentes dont la finalité est toutefois la même. En effet, la théorie des « moyens et des fins » implique une structure hiérarchique organisée d'éléments, avec des éléments de niveau inférieur servant de moyens pour atteindre ceux de niveau supérieur ou inversement. En fonction de l'utilisation d'un service et de son niveau de satisfaction, un client va développer un désir nouveau par rapport aux attributs que le service lui procure. Donc le processus d'apprentissage pourra générer des changements qui produiront une nouvelle demande du client en ce qui concerne les bénéfices et les sacrifices associés au service qu'il souhaite dorénavant avoir.

D'autre part, dans cette approche dite « du bas vers le haut », le client part de ce qu'il voit, les attributs tangibles, pour l'aider à arriver aux conséquences et enfin aux besoins ultimes recherchés (les valeurs finales). Dans l'approche « du haut vers le bas », les valeurs finales sont les « drivers » de la motivation des consommateurs (Pieters et al., 1995). Elles vont permettre au client de conceptualiser un produit ou service en fonction des conséquences recherchées et ultimement des attributs nécessaires pour son choix. Même si la construction des niveaux hiérarchiques est différente, le but pour les deux approches est de relier les attributs d'un produit aux valeurs finales par le biais des conséquences résultant de l'achat et de l'utilisation. Les chaînages sont conceptualisés comme des séries d'éléments (attributs, conséquences et valeurs finales), lesquels sont liés d'une certaine manière au niveau adjacent, mais pas explicitement aux éléments des niveaux non adjacents (Bagozzi et Dabholkar, 2000 ; Gutman, 1982). En d'autres termes, il est très difficile d'établir un lien direct entre des éléments appartenant aux niveaux des attributs et des valeurs finales.

Dans le cadre de notre recherche, nous interrogeons les gestionnaires des entreprises, directeurs et vice-présidents, qui prennent la décision d'achat par rapport aux objectifs et aux besoins de l'entreprise. C'est pourquoi l'approche « du haut vers le bas » semble plus pertinente. Ces individus se situent à un niveau supérieur de la hiérarchie dans une entreprise et occupent un poste qui leur permet d'avoir une vision plus globale de l'entreprise.

Or, d'un point de vue marketing, les prestataires cherchent à mieux comprendre les besoins de leurs clients, ce qui a de la valeur à leurs yeux. Mais force est de constater que dans un environnement turbulent, les changements des besoins d'un client sont difficiles à cibler pour un prestataire. Or les niveaux plus stables de la hiérarchie du « moyens et des fins » sont plus rentables dans la recherche du profit car le produit ou service peut correspondre plus longtemps à ce que veut vraiment le client (Overby et al., 2004). En effet, les changements au niveau de la valeur à des niveaux supérieurs sont moins fréquents mais ils influencent les changements à des niveaux inférieurs qui varient plus vite dans le temps. Il est donc plus facile pour les prestataires de se concentrer sur les niveaux supérieurs de la valeur désirée par leurs clients afin de fournir des produits ou services adaptés (Van der Haar et al., 2001 ; Flint et al., 2002). L'étude de cas de Flint et al. (2002) a d'ailleurs permis de confirmer que les liens dans la hiérarchie du « moyens et des fins » sont plus complexes qu'il n'y paraît. Si leur étude montre que des changements dans la valeur désirée au niveau des conséquences sont liés à des changements au niveau des attributs, l'inverse n'est pas toujours vrai. De plus si des changements au niveau d'un attribut peuvent entraîner des changements au niveau d'une conséquence, l'apparition de changements au niveau d'une conséquence particulière peut être liée à des changements de plusieurs attributs (Gutman 1982 ; Gardial et Woodruff 1997; Van der Haar 2001 ; Inter-organisationnelle 2002). Donc, en accord avec la théorie des « moyens et des fins » utilisant l'approche « du haut vers le bas », nous proposons les hypothèses suivantes :

H_{1a} : Les changements désirés au niveau des valeurs finales ont un impact positif sur les changements désirés au niveau des conséquences de la valeur.

H_{1b} : Les changements désirés au niveau des conséquences ont un impact positif sur les changements désirés au niveau des attributs de la valeur.

Enfin, nous pourrions croire que des changements au niveau le plus élevé vont influencer la valeur désirée au niveau le plus bas de la hiérarchie et ce, directement. Cependant les études précédentes sur la théorie des « moyens et des fins » ont montré l'aspect hiérarchique de la pensée (Gutman, 1982, 1997; Pieters et al., 1995). Ainsi, des changements au niveau des valeurs finales devraient théoriquement entraîner des changements au niveau des attributs. Par contre, ces mêmes changements vont entraîner de façon plus certaine des changements au niveau des conséquences désirées. Donc en se basant sur les travaux antérieurs, nous formulons l'hypothèse suivante :

H_{1c} : Les changements désirés au niveau des valeurs finales n'ont pas d'impact direct sur les changements désirés au niveau des attributs de la valeur.

3.1.5.2. Stabilité suivant les niveaux hiérarchiques

La stabilité des niveaux hiérarchiques et le niveau d'abstraction de la valeur désirée sont les deux caractéristiques de la théorie des « moyens et des fins ». Plus le

niveau est haut dans la hiérarchie et plus celui-ci est stable, moins sensible aux changements car ceux-ci sont moins fréquents (Gardial et Woodruff, 1997). De même plus un niveau est élevé dans la hiérarchie et plus le concept de valeur est intangible (Gutman, 1982). Ainsi, les valeurs finales devraient être beaucoup plus stables pour un client car elles s'inscrivent dans ses convictions profondes. Et même si elles peuvent changer avec le temps en raison d'un contexte dynamique, par exemple, le processus est généralement graduel suivant les niveaux. Ainsi les changements au niveau des conséquences seront plus fréquents et ceux au niveau des attributs le seront encore plus. Or, comme le comportement des clients dans un contexte inter-organisationnel est essentiellement dirigé par les buts (Gutman, 1982), nous sommes d'avis que les entreprises clientes conçoivent davantage la valeur selon une interprétation en se basant d'abord sur les valeurs finales qui constituent les buts (Flint et Mentzer, 2000).

D'après la définition du marketing relationnel, valeur et stratégies d'interaction sont étroitement liées. En suivant la logique du modèle à l'étude, nous allons maintenant faire la revue de la littérature du marketing relationnel.

3.2. *Marketing relationnel*

Berry (1983) a été le premier chercheur à introduire le terme de marketing relationnel et Jackson (1985) l'a ensuite introduit dans un contexte inter organisationnel.

Pourtant même si le terme n'était pas encore utilisé, une perspective du marketing relationnel est à mettre au crédit de l'école de pensée nordique (voir par exemple Gummesson 1983, 1987; Grönroos 1980) qui n'ont utilisé le mot « marketing relationnel » que dans les années 80 (Grönroos 1989). Malgré des ressemblances flagrantes, ces deux écoles de pensée proposent des approches différentes. La littérature en marketing attribue à la théorie des échanges relationnels (Bagozzi 1975; Kotler 1972) d'expliquer, de prédire et de contrôler la dynamique des marchés et se consacre plus aux relations entre deux compagnies. De son côté, l'école nordique est partie du besoin d'un changement dans les idées reçues, en ce qui concernait la gestion traditionnelle du marketing, basée sur les biens de consommation. En combinant, entre autre le marketing des services et l'approche inter-organisationnelle des réseaux, ces chercheurs ont élargi leur champ de vision. Ils sont ainsi passés de la gestion du marketing aux concepts plus généraux de marketing relationnel et d'une gestion orientée marketing, où chaque employé fait du marketing de façon continue ou partielle (Gummesson et al., 1997).

Pour comprendre l'importance du marketing relationnel, il faut savoir que le marketing relationnel orienté client est apparu comme le mot le plus récurrent dans la littérature marketing au tournant de l'an 2000 (Gummesson, 2004). Grönroos (2000, p.3) explique que « le terme de marketing relationnel est celui avec la signification la plus globale » et « le marketing relationnel orienté client ne concerne pas les réseaux (internes ou externes de l'entreprise) mais analyse plus précisément les interactions entre client et fournisseur ».

L'intérêt du marketing relationnel orienté client réside, pour notre étude, dans son lien étroit avec les TIC, on parle même de e-marketing relationnel orienté client (Gummesson, 2004). Il suffit de regarder les chiffres pour comprendre l'ampleur du phénomène : le e-commerce concernant les échanges inter organisationnels, aux États-unis en 2000, représentait 250 milliards de dollars et a été estimé à 1300 milliards de dollars en 2004. Les stratégies d'interaction offrent de nouvelles opportunités pour le stockage et l'intégration de l'information qui sont des sources d'innovations stratégiques.

Ainsi d'après Gummesson (2002, p.11), le marketing relationnel s'inscrit comme le prolongement logique du marketing des services. Vargo et Lusch (2004) expliquent que le marketing a évolué au cours des 100 dernières années pour passer d'une vision centrée sur les biens tangibles à une vision plus centrée sur les services dans laquelle l'intangibilité et l'aspect relationnel sont devenus centraux. Ainsi, dans les nouvelles structures organisationnelles, fournisseurs et clients interagissent ensemble avec la concurrence, leurs propres fournisseurs et leurs intermédiaires ce qui place l'aspect relationnel dans un rôle majeur face à la gestion de toutes les ressources utilisées. Le marketing relationnel utilise les stratégies d'interaction pour aider les parties engagées dans une relation d'échanges à obtenir ce qu'ils désirent.

Inter-organisationnelle (2002) proposent que dans un environnement dynamique, des changements dans la valeur désirée par le client vont apparaître. Ces changements

vont alors influencer la manière dont celui-ci interagit avec son prestataire principal par exemple. En effet, la création de valeur étant le but de toute relation, si des changements se produisent dans ce qu'une compagnie désire alors celle-ci va adapter ses stratégies pour combler ses nouveaux besoins. Étant donné que Inter-organisationnelle (2002) sont les seuls à avoir envisagé le changement de la valeur comme antécédent aux stratégies d'interaction, nous allons démontrer la pertinence de leur travail en validant empiriquement ce manque dans la littérature actuelle.

3.2.1. Stratégies d'interaction

Dans la littérature en marketing relationnel, les échanges dans les relations sociales sont vus comme des processus d'interaction qui peuvent avoir lieu à n'importe quel niveau du comportement et cela chez au moins un des acteurs de la relation (Izquierdo et Cillian, 2004). Ces processus peuvent apparaître à chaque fois qu'il y a une raison de croire, qu'une partie des individus répond à l'autre partie. C'est donc en ce sens que les stratégies d'interaction et le marketing relationnel sont si étroitement liés.

Le marketing relationnel est souvent décrit comme l'établissement, le développement et le maintien de relations d'échanges réussies (Morgan et Hunt 1994). La création d'une collaboration avec le client en est l'essence même. Depuis les 30 dernières années, de nombreuses publications ont mis l'accent sur l'explication du

marketing relationnel, des réseaux et des interactions (Gummesson 2002, pp. 10-16). En stipulant que le marketing est un processus de construction de relations à long terme, les entreprises devraient chercher à conserver leurs partenaires afin d'être plus efficaces (Mohr 2005, p. 104; Slater et Sengupta 2002). Il y a une reconnaissance grandissante sur la façon de réguler les activités entre un client et son prestataire principal. En effet la compréhension des forces interagissantes pourrait offrir des opportunités pour les entreprises de créer un avantage compétitif et d'obtenir des performances financières extraordinaires (Jap 1999). Les stratégies d'interaction ont un rôle central dans la construction de la relation entre client et prestataire car elles représentent les actions concrètes mises en place par la direction d'une entreprise pour améliorer la relation et atteindre les objectifs fixés.

Inter-organisationnelle (2002) ont identifié quatre types de stratégies d'interaction qui peuvent être influencées par les changements dans la valeur désirée. Cependant, les résultats de notre étude exploratoire ont permis d'identifier deux de ces stratégies qui seront étudiées dans la suite de l'étude : 1) l'établissement de relations avec le prestataire et, 2) la collaboration avec celui-ci.

3.2.1.1. Établissement des relations avec le prestataire

Les clients ont parfois besoin de bâtir des relations fortes, basées sur la confiance, et cela afin de convaincre les prestataires de leur fournir la valeur désirée (Flint et al., 2002). Au sein de la chaîne des fournisseurs, l'importance stratégique de la relation entre client et prestataire est en pleine expansion (Day 1994; Doney et Cannon 1997). Ainsi ce type de relations demande un investissement réciproque des deux parties qui implique une confiance qui se forge au cours du temps avec l'expérience. Nous pouvons donc représenter le concept d'établissement des relations selon ces facettes : 1) la confiance réciproque et 2) l'espérance de la continuité.

Confiance réciproque. Dans le milieu des échanges inter organisationnels, la confiance est principalement reconnue comme une norme sociale de gestion (Morgan et Hunt 1994). La confiance se définit comme la capacité de prédire avec fiabilité les actions de l'autre partie dans la relation tout en ayant la conviction que le partenaire n'agira pas de manière opportuniste s'il en a la possibilité (Andaleeb 1992; Anderson et Narus 1990, Metha et al., 2005). La confiance réciproque joue un rôle critique dans le dynamisme de la structure relationnelle et s'impose comme un antécédent nécessaire sur les marchés d'échanges (Ring et Van de Ven 1994).

La confiance est un facteur crucial dans les mécanismes de collaboration entre distributeur et fabricant par exemple. Les deux parties doivent se faire confiance pour travailler efficacement ensemble (Zong, 2004). La force de la « foi » quant à la volonté

de son partenaire peut conduire à une relation de confiance mais aussi à des actions réciproques de la part de son partenaire (Anderson et Narus 1986). Une fois que la confiance établie est réciproque, les partenaires auront plus tendance à coordonner leurs efforts car chacune des parties agit maintenant en fonction de ses intérêts tout en prenant aussi en compte les intérêts de l'autre (Morgan et Hunt, 1994).

Espérance de la continuité. Dans les processus de généralisation de l'engagement dans une relation à long terme, l'espérance de la continuité apparaît dans la littérature comme une des principales dimensions (Kumar et al., 1995). Cette vision à long terme de la relation repose sur la stabilité. En effet cette projection de la relation inclut à la fois la perception de l'entreprise bénéficiaire mais aussi celle de son partenaire de vouloir créer une entente durable (Anderson et Weitz 1989; Noordewier et al. 1990). L'espérance de la continuité de la relation, pour une entreprise, est une vision de la viabilité à long terme de la relation (Jap, 2001). L'espérance de la continuité de la relation peut aussi se définir comme l'implication d'un client à vouloir maintenir une relation d'affaires avec une autre compagnie dans le futur (Kumar et al., 1995). C'est dans ce sens que nous considérons l'espérance de la continuité comme une dimension de l'établissement de relations à long terme entre un client et son prestataire principal.

3.2.1.2. Collaboration avec le prestataire

D'après le modèle de Flint et al. (2002), la coordination est une stratégie d'interaction au même titre que l'établissement des relations. Cependant, ici le terme coordination semble trop restrictif et les résultats de l'étude qualitative montrent que le terme collaboration serait plus adéquat pour notre étude. La collaboration se définit comme « l'ensemble des activités où deux ou plusieurs partenaires, au sein d'une relation d'affaire, contribuent par des ressources et du savoir-faire technologique (les connaissances et les compétences requises pour réaliser correctement quelque chose) pour s'entendre et atteindre des buts communs » (Dogson, 1993). La collaboration est un arrangement continu où les partenaires partagent conjointement leurs résultats et leurs expertises. Cela représente un certain nombre d'alliances entre les organisations (Ring et Van de Ven, 1994).

Or selon Anderson et Narus (1990, p.45), la coopération se définit comme « des actions complémentaires coordonnées prises par des entreprises, au sein d'une relation d'affaire, dans le but d'atteindre des buts communs ». Le concept de coopération implique un comportement relié entre deux ou plusieurs parties, qui doit être volontaire et motivé par le désir d'atteindre des objectifs communs (Metha et al., 2005). Les concepts de collaboration et de coopération ont des définitions similaires dans la littérature en marketing relationnel; toutefois, nous avons fait le choix d'utiliser le terme collaboration pour la suite de notre étude.

Selon Jap (1999), en collaborant de façon efficace, clients et prestataires sont mieux préparés et plus confiants face aux risques car ils ont tous les deux le même objectif : être plus rentable. Cette collaboration peut s'établir dans la relation soit par des idées exprimées, i.e la communication, soit par des actes résultant, i.e la coordination à proprement parler. De plus on peut voir la communication comme le processus utilisé par une personne pour transférer de l'information et influencer une autre personne (Jablin 1979; Duhan et al. 2000).

Communication. La communication est la colle qui lie les entreprises dans une relation d'échange (Mohr et Nevin 1990). Elle se définit comme un partage informel ou formel de l'information entre les firmes et si elle est efficace, elle permet d'améliorer le respect, le niveau de support mutuel, et le niveau de conformité (Anderson et Narus 1990; Mohr et Nevin 1990). La fréquence et la qualité des communications aident ainsi à déterminer le degré de compréhension des acteurs de la relation et permet de mieux coordonner leurs efforts pour atteindre les buts fixés (Zong, 2004).

La communication au sein des réseaux est le processus par lequel l'information est transmise et les programmes sont coordonnés (Anderson et Narus, 1990). La communication permet également l'échange d'information et peut réduire les risques. En effet, certaines incertitudes associées à la structure organisationnelle, aux méthodes ou aux compétences requises par un prestataire peuvent être résolues par une bonne communication entre les acteurs de la relation (Batt et Purchase, 2004). La

communication permet donc au client et au prestataire de mieux comprendre les besoins de chacun et de coordonner leurs efforts en conséquence.

Coordination. La coordination avec le prestataire implique que le personnel du prestataire interagisse avec leurs homologues au sein de la compagnie des clients (Flint, 1998 p.253). Il est alors plus facile de s'adapter aux changements des besoins du client car en travaillant efficacement avec lui, on peut détecter plus rapidement ces changements (Dyer and Singh, 1998). Lorsque clients et fournisseurs font leur possible pour obtenir ensemble un résultat positif des stratégies d'interaction, ils doivent considérer comment améliorer leurs compétences de manière créative. Ils reconnaissent et comprennent que le succès passe par un travail en commun. C'est pourquoi ils coordonnent leurs efforts et la mise en place d'actions et d'activités similaires et complémentaires pour partager de l'information, des opportunités et des procédures (Anderson et Narus, 1990). Toutes ces mesures peuvent mener à l'obtention d'un avantage compétitif qui est le fruit de l'exploitation de la synergie et des opportunités qui existent entre les acteurs de la relation.

Lien entre établissement de relations et collaboration.

Selon la littérature en marketing relationnel, les entreprises doivent allouer les ressources nécessaires à la construction de relations à long terme basées sur une

collaboration active et mutuelle (Day, 2000; Rust, Zeithaml et Lemon, 2000; Storbacka, Strandvik et Grönroos, 1994). Pourtant, dans toute relation d'affaire, un client doit décider de la nature de la relation, c'est-à-dire du niveau de collaboration qu'il veut avoir avec son ou ses partenaires. Celle-ci peut aller d'une relation ponctuelle à une relation basée sur le long terme (Wuyts, 2005). Pour s'engager à long terme avec un prestataire, un client a besoin de garanties. Une fois ces garanties obtenues, le client aura tendance à coordonner ses efforts et communiquer afin de rendre les objectifs clairs pour chacun (Mohr, 2005 p.93; Moorman et al. 1992; Jap 1999). En comprenant que leur succès dépend en partie de celui de l'autre, la collaboration est primordiale pour favoriser une relation efficace entre un client et un prestataire (Anderson et Narus 1990; Dwyer et al. 1987). La rétention des partenaires par l'établissement de relations à long terme et le partage des connaissances, par une collaboration étroite sont des pratiques couramment utilisées en marketing relationnel (Grönroos, 2000 p.25). Ainsi, le choix d'établir des relations à long terme avec un prestataire influence le niveau de collaboration avec un client.

Mais nous avons aussi vu que toute relation d'échanges implique un minimum de collaboration. Or, une bonne collaboration est basée sur un développement des relations à long terme et une adaptation idiosyncrasique entre les acteurs (Anderson and Weitz, 1989; Blankenburg Holm et al., 1999; Eriksson et Sharma, 2003). Cette adaptation peut se faire par des ajustements au niveau des procédures et par de l'intégration impliquant une vision de la relation à long terme (Eriksson et Sharma, 2003). Ceci nous amène à

poser la question, à savoir si la collaboration influence elle aussi le choix de l'établissement de relations à long terme. Les concepts d'établissement de relations à long terme et de collaboration sont étroitement liés lors de l'établissement de relations inter-organisationnelles (Grönroos, 2000 p.25; Sheth et Parvatiyar 1995). C'est pourquoi nous pouvons envisager un lien récursif entre les deux stratégies et formuler les hypothèses suivantes :

H_{2a} : L'établissement de relations à long terme a un impact positif sur la collaboration entre un client et son prestataire principal.

H_{2b} : La collaboration a un impact positif sur l'établissement de relations à long terme entre un client et son prestataire principal.

CDVC et stratégies d'interaction.

La littérature en marketing relationnel soutient que le succès d'une relation de partenariat entre deux compagnies est lié à la création d'un réseau générateur de valeur qui se fait par le biais des stratégies d'interaction (Hunt et Morgan, 1994; Jap, 1999). Le concept de la valeur pour le client a prouvé son efficacité quant à l'amélioration de notre compréhension du marketing relationnel (Anderson et al., 1993; Parasuraman, 1997; Ravald et Grönroos, 1996). Une valeur supérieure offerte à ses clients est une condition essentielle pour créer et maintenir une relation de travail (Ulaga, 2006). Gummesson

(2002, pp.114-120) explique que le rôle des stratégies d'interaction est de favoriser la création de valeur entre un client et un prestataire. Le marketing relationnel se présente alors comme un outil stratégique qui favorise l'établissement de relations personnalisées avec les clients et ce, dans le but d'ajouter plus de valeur aux biens ou aux services (Grönroos, 2002; Lindgreen et Wynstra, 2005). Dans un contexte inter-organisationnel hautement dynamique, l'établissement de relations à long terme avec les partenaires importants est certes l'une des stratégies les plus appropriée pour obtenir de son ou ses prestataires la nouvelle valeur désirée.

De même, pour obtenir un avantage compétitif, les entreprises doivent posséder des ressources substantielles et coordonner leurs efforts. C'est dans la combinaison de ces efforts et de leurs investissements, basés sur les fondements d'une collaboration efficace que la relation peut devenir source de revenus stratégiques (Jap 1999, 2001). Selon Anderson (1995, p.349), « la création de valeur et son partage peuvent être vus comme les raisons d'être de la collaboration dans une relation entre client et prestataire ».

Si le but ultime des stratégies d'interaction est la création de valeur pour le client, il est alors logique de penser que, dans le cas d'une relation à long terme, la valeur désirée par le client peut et va changer dans le temps (Beverland, 2003; Flint et Woodruff, 2001). Il peut donc y avoir un déphasage entre la valeur désirée par le client et la valeur que son prestataire principal, par exemple, lui fournit. C'est en ce sens que,

d'après Flint et al. (2002), si la valeur désirée par le client change, ces changements pourront influencer les stratégies d'interaction afin de s'adapter aux nouveaux besoins, et ainsi obtenir ce que le client désire de son fournisseur par le biais de leur relation d'affaire.

A notre connaissance, il existe cependant peu de travaux (Flint et al., 2002) qui établissent un lien entre le changement de la valeur désirée par le client et les stratégies d'interaction entre client et prestataire. Toujours à l'exception de Flint et al. (2002), il n'existe aucune littérature sur l'impact du changement à chaque niveau de la hiérarchie de la valeur désirée sur les stratégies d'interaction. Néanmoins, en accord avec les travaux sur le marketing relationnel, nous avançons, que si l'établissement de relations à long terme permet de créer de la valeur, cela permet aussi d'adapter les interactions avec un prestataire par rapport aux nouveaux besoins du client. De plus, la qualité de la relation dépend des interactions entre les groupes d'employés qui travaillent ensemble pour livrer la valeur désirée. Or la collaboration définit le niveau de ces interactions. Ainsi si les besoins du client changent, il devrait adapter la façon dont il travaille avec son ou ses prestataires. De plus, nous utilisons la propriété de la stabilité des niveaux hiérarchiques du « moyens et des fins » (p.29) concernant l'impact du CVDC sur les stratégies d'interaction. En effet, l'influence ne devrait pas être la même selon que l'on se place au niveau des valeurs finales, des conséquences ou des attributs désirés par un client dans l'offre de son prestataire. C'est pourquoi nous proposons les hypothèses suivantes :

H_{3a} : Les changements désirés au niveau des trois paliers hiérarchiques de la valeur (attributs, conséquences, valeurs finales) ont un impact positif sur l'établissement des relations entre clients et prestataire principal;

Toutefois l'impact des changements désirés au niveau des valeurs finales sur l'établissement des relations entre clients et prestataire principal sera plus important que l'impact des changements désirés au niveau des conséquences et des attributs.

H_{3b} : Les changements désirés au niveau des trois paliers hiérarchiques de la valeur (attributs, conséquences, valeurs finales) ont un impact positif sur la collaboration entre clients et prestataire principal;

Toutefois l'impact des changements désirés au niveau des valeurs finales sur la collaboration entre clients et prestataire principal sera plus important que l'impact des changements désirés au niveau des conséquences et des attributs.

3.2.1.3. Dépendance

Le concept de la dépendance est peut être celui qui a reçu le plus d'attention dans la littérature sur le marketing des réseaux (Anderson et Narus, 1990). Il est traité sous différents angles tels que la dépendance relative et l'interdépendance mais toujours en se

basant sur la théorie associant dépendance et pouvoir (Dwyer et al., 1989; Frazier 1983; Gundlach et Cadotte, 1994; Lui, 2006).

Alors que les travaux en marketing relationnel sur la dépendance ne s'intéressent qu'aux effets de la dépendance qui existe entre une entreprise et ses partenaires, les études sur le concept d'interdépendance incorporent aussi la dépendance perçue par tous les partenaires de la relation (Gundlach et Cadotte, 1994; Geyskens et al., 1996, Wong et al., 2005). La dépendance relative se définit comme la différence du niveau de dépendance qui existe au sein d'une relation d'affaire (Anderson et Narus, 1990; Hibbard et al., 2001; Wong et al., 2005). Pour notre étude, nous avons choisi de suivre le modèle de Flint et al. (2002) qui est centré sur le désir du client et sur sa perception de la relation. C'est pourquoi nous n'avons pas interviewé les prestataires et nous n'avons pas étudié les concepts de dépendance relative et d'interdépendance qui présupposent de recueillir de l'information sur les perceptions de tous les acteurs dans la relation.

Théorie associant dépendance et pouvoir. D'après la théorie associant dépendance et pouvoir d'Emerson (1962), la dépendance d'un client vis-à-vis de son prestataire est déterminée par (1) sa motivation à s'investir dans la relation, et (2) la possibilité de remplacer ce prestataire. Plus un prestataire contribue, en termes de profits réalisés, plus un client sera motivé à s'investir et plus il deviendra dépendant de celui-ci (Frazier, 1983). La possibilité de remplacer le prestataire renvoie à la difficulté pour une

entreprise de trouver un substitut adéquat parce que les coûts associés au changement d'un prestataire sont trop élevés ou, tout simplement, parce qu'il n'existe aucun substitut (Buchanan, 1992).

Dans une relation d'affaire, la dépendance d'une entreprise vis-à-vis de son prestataire renvoie au besoin de l'entreprise de maintenir son réseau relationnel afin d'arriver aux buts initialement désirés (Frazier, 1983). Donc si la valeur désirée chez le client évolue au cours de la relation avec les prestataires, il est probable que l'aspect de la dépendance va lui aussi être modifié. Dans un contexte inter-organisationnelles échanges continus obligent les entreprises à s'engager dans des relations d'affaires avec leurs fournisseurs. Ainsi une entreprise A peut devenir dépendante vis-à-vis d'une entreprise B. La théorie associant dépendance et pouvoir d'Emerson (1962, p.34) a été utilisée pour conceptualiser la dépendance entre deux compagnies :

« Le pouvoir réciproque fournit les bases pour étudier trois caractéristiques des relations basées sur le pouvoir : 1) un avantage lié au pouvoir peut se définir comme le P_{AB} [le pouvoir de l'entreprise A sur l'entreprise B], 2) la cohésion de la relation définit comme le D_{AB} moyen [la dépendance de A sur B], et 3) l'ajustement des opérations de A et B pour réduire le pouvoir et améliorer la relation ».

Notre définition de la dépendance incorpore donc une notion de pouvoir car dans une relation, chacun des participants est, à un certain niveau, dépendant de l'autre (Cadotte, 1994). Cette dépendance peut faire naître un pouvoir de coercition qui découle

du fait, pour une des firmes, d'être en mesure ou d'avoir le droit de punir l'autre pour ses actions ou son comportement, ou de lui refuser ce qu'il demande.

La littérature en marketing relationnel converge sur l'importance de la dépendance dans les relations d'affaire. Gummesson (2002, p.22) explique que par le simple fait de travailler ensemble, les entreprises doivent s'engager à tout mettre en œuvre pour que la relation fonctionne.

Barrières à la sortie et coûts associés au changement de prestataire. Pour obtenir une réponse positive à ses nouveaux besoins, un client devra faire des choix au niveau du type de relation et de collaboration qu'il veut avoir avec son prestataire. Un tel contexte signifie que le client se construit lui-même des contraintes relationnelles; on parle alors de barrières à la sortie (« exit barriers »). Ces barrières sont parfois différentes entre celles d'un marché de B2B et de B2C et les différences concernent principalement l'ampleur de ses forces. Par exemple, les investissements ou « coûts perdus » faits dans certains biens ont tendance à être plus élevés dans un contexte inter-organisationnel rendant ainsi les coûts d'un changement de fournisseur encore plus élevés (Karakaya, 2000). Ainsi, il paraît logique que les coûts importants associés à l'achat d'un nouveau ERP (par exemple) puissent convaincre le client de vouloir limiter les risques. En engageant des experts provenant d'une firme externe de consultation spécialisée dans l'implantation de systèmes ERP, un client va rechercher un prestataire en se basant sur des critères associés aux interactions qu'ils devront avoir.

Dans le contexte de l'étude, l'intangibilité des services rend l'évaluation de la qualité des services plus difficile que celle des biens tangibles. Les clients perçoivent alors un niveau de risque plus élevé dans le choix de services que de produits. Or pour Lam (2004), la fidélité du client est associée de façon positive à la perception des risques. Dépendamment de la nature du produit ou service, les coûts associés au changement peuvent être plus ou moins élevés (Lui, 2006). Évidemment, des coûts perçus comme élevés peuvent dissuader un client d'acheter le service et apparaître comme un frein, une barrière, au développement de l'entreprise.

Nous savons qu'une relation d'affaire implique, pour le client, aussi bien des bénéfices que des sacrifices associés à la création d'une relation profitable. La littérature actuelle en marketing relationnel converge également sur ce point en expliquant que durant les interactions avec un fournisseur, il est primordial pour les clients de connaître les bénéfices et les coûts inhérents à la relation (Grönroos, 2000 pp.141-151; Lui 2006; Reinartz et al. 2005). Alors que les bénéfices recherchés restent les profits, les coûts de la relation peuvent inclure une gestion de la dépendance (Dwyer et al., 1987).

Par ailleurs, les investissements dans les procédures et la relation sont des antécédents aux coûts associés au changement (Lui, 2006; Wilson et al. 1995). Les coûts du changement se définissent comme les coûts résultant du changement d'un fournisseur par un autre (Heide et Weiss, 1995). Ainsi un client peut faire des investissements

spécifiques dans la relation avec son prestataire et développer des procédures d'affaires personnalisées (Heide et Weiss 1995; Jap et Ganesan 2000). Le développement d'une nouvelle relation, comme la recherche de nouveaux prestataires, est un processus coûteux pour le client car il demande des ressources diverses (temps, personnel, etc). Le prix associé au changement de prestataire est lié au fait de devoir réapprendre à travailler avec un autre prestataire. Cela peut empêcher le client de regarder de trop près les autres possibilités qui s'offrent à lui et donc de devenir dépendant du prestataire avec qui il est en affaire (Burnham et al. 2003; Dwyer et al. 1987).

Lien entre dépendance et établissement des relations.

Pour être plus compétitives sur le marché, les entreprises développent des relations à long terme avec des partenaires stratégiques (Day 2000; Fontenot et Hyman 2004; Mohr et Spekman 1994). Ces investissements issus du choix du type de relation avec le prestataire impliquent des routines et des procédures qui s'installent. Le client se construit des barrières à la sortie car les coûts associés au changement de prestataire deviennent trop élevés. Selon Lam (2004), les coûts du changement ont un effet positif sur la fidélité dans une relation d'affaire. Or dans les industries bancaires et financières (qui utilisent beaucoup les services professionnels en TIC), Javalgi et Moberg (1997) expliquent que le concept de dépendance est souvent relié à la fidélité. En choisissant de travailler sur le long terme avec son fournisseur, un client peut donc s'enfermer dans une relation dans laquelle les ressources sont externes et l'implication du prestataire trop

grande. Les coûts associés au changement seront alors perçus par le client comme trop élevés pour aller voir ailleurs et, par conséquent, la dépendance vis-à-vis du prestataire est augmentée. Donc nous formulons l'hypothèse suivante :

H₄ : L'établissement de relations à long terme entre un client et son prestataire principal a un impact positif sur le niveau de dépendance du client vis-à-vis de ce même prestataire.

Lien entre dépendance et collaboration.

En cherchant à synchroniser leurs activités par le biais de la coordination et de la communication, deux entreprises vont interagir plus efficacement (Jap, 1999). Selon la littérature en marketing relationnel orienté client, la coordination renvoie à la manière dont deux protagonistes vont arriver à homogénéiser leurs processus de travail pour accomplir ensemble une série de tâches collectives (Mohr et al., 1996). Le marketing relationnel met l'accent sur l'aspect social de la relation par une communication régulière avec le partenaire (Mehta et al., 2005). En favorisant la communication et la coordination (donc la collaboration), une entreprise peut optimiser les processus avec ses prestataires.

Le client et son prestataire doivent accepter les risques associés à cette collaboration afin d'atteindre leurs buts (Jap, 1999). La collaboration peut ainsi créer des

barrières à la sortie pour chacun des acteurs de la relation : le prestataire doit respecter le contrat ou s'impliquer dans la relation (Karakaya, 2000). Selon la théorie associant dépendance et pouvoir (Emerson 1962; Frazier 1983), plus un client est dépendant de son prestataire, plus celui-ci possède du pouvoir sur son client. Ce phénomène est issu de la perception du client sur les barrières à la sortie comme étant infranchissables.

Dans une relation entre client et prestataire, la collaboration implique des coûts et des bénéfices mutuels. Les coûts associés peuvent, entre autres, provenir de la gestion de la dépendance, de la réduction des risques et de l'efficacité des échanges (Shwyer et al., 1987). Ainsi, plus l'accent est mis sur la coordination et la communication, plus on notera une amélioration nette des résultats dans le cas d'une relation conjointe. Nous avançons que, par ce type de stratégie d'interaction, des compromis doivent être faits dans l'engagement de ressources (financières et humaines) qui vont lier les partenaires (Mohr et al., 1996) et donc les rendre plus dépendants. La dépendance est aussi ressentie dans la fuite des connaissances au sein même de l'entreprise cliente. Par exemple, une entreprise qui décide de sous-traiter une partie de la gestion de ses TIC à un prestataire devra céder une partie de ses connaissances au cours de la relation. En collaborant avec son prestataire, le pouvoir du prestataire sur la relation augmente. Par ce processus, le client va augmenter les coûts associés au changement et en conséquence, sa dépendance. C'est pourquoi une collaboration très importante peut amener à un haut niveau de dépendance. Nous avançons donc l'hypothèse :

H_5 : La collaboration entre un client et son prestataire principal a un impact positif sur le niveau de dépendance du client vis-à-vis de ce même prestataire.

Maintenant que nous avons effectué la revue de la littérature pour amener nos hypothèses, nous allons présenter la méthodologie qui a été utilisée pour traiter nos données.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

4.1. *Contexte de l'étude*

Pour réaliser cette étude, nous avons choisi d'étudier le changement de la valeur désirée par les clients du secteur des services professionnels en TIC au Québec. Les services professionnels en TIC sont des services qui vont au-delà de l'implantation et comprennent l'intégration de produits dans l'entreprise du client (Lah et al. 1992, p. 3). De plus, ces services, qui offrent de la valeur aux clients, sont basés sur des technologies de l'information et des communications innovatrices (matériel et logiciel) et sont implantés par du personnel hautement qualifié qui emploie des méthodologies (Viardot, 1999, p. 10). Des exemples de tels services professionnels comprennent la sécurité des réseaux, la consultation stratégique en matière de TIC et l'impartition des TIC. Ce secteur a été choisi pour trois raisons :

1. L'importance du marché : le secteur des services professionnels en TIC est un moteur économique important pour le Québec. Avec des joueurs de calibre international tels que *CGI* et *IBM* solidement implantés dans la province, ce secteur a généré des revenus s'établissant à plus de 3 milliards \$ en 2004 (Mabrucco and McLean, 2004).

2. La volatilité du secteur des hautes technologies : selon Mohr et al. (2005, pp. 5-10), le domaine des hautes technologies est extrêmement volatile. Le secteur des services professionnels de TIC faisant partie du domaine des hautes technologies, nous pouvons prédire que le modèle de Flint et al. (2002) sur le changement de la valeur désirée s'appliquera.
3. L'incompréhension de ce que le client désire : selon Lah et al. (2002, pp. 64-72), l'une des principales problématiques de plusieurs entreprises se lançant dans l'offre de services professionnels est qu'elles n'arrivent pas à engendrer des profits, car elles ont une incompréhension de ce que la clientèle désire. Donc, il existe un besoin d'améliorer la connaissance de la valeur désirée par le client.

De plus, les TIC donnent aux compagnies la possibilité d'apprendre, de stocker et d'analyser toujours plus d'information. Leur utilisation donne aux organisations la capacité d'offrir des services personnalisés et donc d'aboutir à un avantage compétitif face à la concurrence. Dans le contexte dynamique des TIC, les prestataires qui offrent des services ne se contentent pas d'adopter des innovations technologiques d'origine industrielle, notamment des innovations de produits ou de processus TIC. Ces entreprises sont elles-mêmes productrices d'un grand nombre d'innovations à travers le développement de nouveaux services aux particuliers et aux entreprises (Gallouj et Weinstein, 1997). Or une part importante des innovations dans les services se concrétise

au moins autant dans la relation entre le client et le prestataire de services qu'au niveau des caractéristiques intrinsèques du produit ou des services (De Bandt et Gadrey, 1994). Le marketing relationnel englobe les acteurs qui interagissent ensemble dans une relation d'échange. C'est pourquoi nous avons choisi d'étudier le contexte très dynamique des TIC pour mesurer les changements dans la valeur désirée par les clients vis-à-vis de leur prestataire principal.

4.2. *Collecte des données*

La collecte des données s'est déroulée en deux phases: une phase qualitative et une phase quantitative. La première a permis de recueillir de l'information sur le domaine des services professionnels en TIC dans un contexte inter organisationnel. Celle-ci s'est déroulée sous la forme de 11 entretiens individuels réalisés auprès de donneurs d'ordre de neuf grandes entreprises québécoises. Les services financiers, les organisations du secteur public, la distribution et les secteurs des services professionnels ont été les secteurs ciblés sachant que tous utilisent des services professionnels en TIC. Le but premier de la phase qualitative était de valider la pertinence du modèle de Flint et al. (2002) développé dans le secteur de l'approvisionnement automobile. Le second but réside dans l'établissement de nouvelles mesures spécifiques au domaine de notre étude lorsqu'il ressort que les mesures provenant de la littérature ne sont pas totalement adaptées.

Dans la seconde phase, nous avons mené une étude quantitative auprès des grands donneurs d'ordre du Québec. Chaque entrevue avait une durée d'environ une heure, en face à face ou par téléphone, et chaque participant devait répondre à un questionnaire de 20 pages. Puisque plusieurs entreprises se situaient à des distances trop importantes à l'extérieur de Montréal, les répondants avaient aussi le choix de passer l'entrevue par téléphone. À la fin de chaque entrevue, l'étudiant était encouragé à demander des références au sein de l'entreprise du répondant afin de faciliter le recrutement d'une deuxième personne.

Initialement, au mois de septembre 2004, nous avons limité l'échantillon aux 250 plus grandes entreprises du Québec selon le classement du journal *Les Affaires* ^(a) pour un potentiel de 1500 candidats. Il est à noter que puisque parmi les 250 plus grandes entreprises du Québec, 56 étaient des prestataires de services professionnels en TIC, nous avons donc décidé d'élargir le nombre aux 306 plus grandes entreprises du Québec. Notre but, afin d'avoir une base de données valide, était d'interviewer 400 personnes (soit deux personnes par entreprise pour 200 entreprises), soit un taux de réponse espéré d'environ 26%. Nous avons estimé que nous pourrions arriver à ces chiffres dans une période d'environ cinq mois, soit à la fin de l'année 2004.

^(a) Disponible sur le site www.lesaffaires.com

En raison des difficultés rencontrées relativement au recrutement de candidats lors de l'étape qualitative, nous avons fait appel à une firme externe afin de rejoindre les candidats potentiels. Cette firme a reçu un script d'appel pour réaliser le recrutement des candidats potentiels. Lors du premier contact, les employés de la firme expliquaient le but de l'étude et tous les renseignements relatifs à l'entrevue. Si l'employé de la firme n'avait pas de succès lors du premier contact, il était encouragé à réessayer une seconde, puis une troisième fois dans des intervalles de 2 semaines. Après la troisième fois, nous considérons le candidat comme perdu (refus).

En janvier 2005, nous avons atteint à peine la moitié de l'objectif de 400 répondants. Plusieurs facteurs expliquent ce résultat : le temps que pouvait accorder les candidats, la non utilisation de prestataires de services professionnels en TIC (tout était fait à l'interne) et le refus en raison de politique interne sur les enquêtes. Donc, pour pouvoir atteindre l'objectif, nous avons décidé de doubler le nombre d'entreprises éligibles. Ainsi, au lieu des 306 plus grandes entreprises, nous avons pris les 600 plus grandes entreprises du Québec. À la fin de mai 2005, nous avons complété 406 questionnaires dans 216 entreprises. Cependant, nous avons rejeté 11 questionnaires en raison de valeurs manquantes, pour un total de 389 répondants dans 216 entreprises. Le taux de réponse est d'environ 12%.

Mentionnons finalement qu'un document expliquant les objectifs de la recherche a été remis, une entente de confidentialité a été signée par tous les répondants et nous

leur avons spécifié que les résultats de la recherche seraient disponibles une fois l'étude terminée.

4.2.1. Indépendance des répondants

Dans notre étude sur le changement de la valeur désirée dans un contexte d'échanges inter organisationnels, nous avons choisi d'interroger des gestionnaires de la haute direction. Selon Flint et al. (2002), ils sont responsables de prendre les décisions finales en ce qui concerne l'achat des services professionnels. Or, nous avons choisi deux répondants au sein d'une même entreprise provenant de différents services comme la finance, le marketing et les TIC, car nous mesurons la perception de chaque répondant. Or le concept de la perception est relatif 1) au secteur de l'entreprise, 2) à l'utilisation, et 3) à l'individu.

En effet, comme nous l'avons dit précédemment, notre échantillon se compose de 389 répondants issus de 216 entreprises implantées au Québec. Donc il est important de comprendre que les compagnies ciblées sont des grandes ou moyennes entreprises avec plusieurs services à l'interne. Or selon Zhou et al. (2005), les différentes unités, au sein d'une même organisation, ont chacune une vision de l'information sous des angles différents. C'est pourquoi le choix de considérer l'individu comme unité d'analyse et non le service est à notre avis plus approprié pour notre étude.

De plus, la mesure du changement de la valeur désirée fait appel à la perception individuelle. D'après la définition de Woodruff (1997), la valeur désirée par un client réfère aux :

« Perceptions d'un client de ce qu'il veut obtenir, dans un cadre d'utilisation spécifique, à l'aide d'une offre de produit ou de service et cela afin d'accomplir les buts désirés ».

La perception de chaque individu est propre au contexte d'utilisation d'après la définition que nous avons prise du CVDC. Mais au sein d'une moyenne ou grande entreprise, le contexte et l'utilisation d'un service professionnel peuvent être différents d'un service à l'autre. C'est pourquoi les perceptions des utilisateurs devraient être différentes et cela justifie le fait de prendre le répondant comme unité d'analyse dans notre étude.

Enfin, d'après la littérature en marketing relationnel (Ulaga, 2003), les différences en termes de formation, de connaissances et de perception entre différents individus influencent leurs compétences et leurs connaissances. C'est pourquoi chaque individu possède sa propre perception de la relation et c'est pourquoi le fait d'utiliser deux personnes au sein d'une même compagnie ne devrait pas causer de biais dans les réponses. Ainsi nous avons considéré chaque répondant comme indépendant et cela même lorsque ceux-ci provenaient de la même entreprise.

4.2.2. Analyse des répondants

Puisque l'étude a été effectuée sur une période de huit mois, nous avons décidé de vérifier s'il y avait des biais entre les répondants du début et les répondants de la fin selon Armstrong and Overton (1977). Nous avons fait l'analyse des répondants en effectuant deux analyses de trois groupes des répondants. En effet, puisque l'échantillon était séparé en deux (la période allant de septembre 2004 à janvier 2005 et la période de janvier à mai 2005), nous avons décidé de scinder l'échantillon en trois plutôt que deux. Nous avons agi de la sorte car nous voulions comparer les réponses entre les répondants du début et les répondants de la fin de chacune des deux périodes. Ainsi, nous avons comparé le premier groupe avec le deuxième et le deuxième avec le troisième en analysant les caractéristiques des entreprises et des répondants selon huit variables (nombre d'employés (Québec, Total), chiffre d'affaire (Québec, Total), années d'expérience, fonction dans l'entreprise, existence d'un service des TIC et durée de la relation avec le prestataire principal). L'échantillon final a ainsi été divisé en trois sous-groupes, selon que les répondants avaient été interrogés au début, au milieu ou à la fin de notre étude. Nous avons ensuite estimé les corrélations au travers de deux tests comparant les répondants du début par rapport à ceux du milieu de l'étude. Puis les répondants finaux ont été comparés, en termes de réponse, à ceux du milieu. Aucune différence significative n'a été observée entre les différents groupes. Par ailleurs, un deuxième test a été effectué sur l'échantillon en comparant les entreprises qui avaient des réponses manquantes avec les autres (Ulaga, 2006). Les résultats des tests sur les

trois groupes et sur les questionnaires à réponses manquantes pour analyser les répondants ne montrent aucun biais dans l'échantillon.

4.3. *Développement des mesures*

Dans le but de générer des items pour mesurer les construits spécifiques à l'étude, nous avons effectué une revue de littérature exhaustive. Toutes les mesures ont été adaptées ou développées en se conformant aux procédures standard de développement d'échelles (Churchill 1979).

Toutes les échelles ont été affinées lors du pré-test effectué avec des gestionnaires impliqués dans l'achat de services professionnels en TIC et des académiciens spécialisés dans le domaine du marketing des services. Cette procédure a permis d'affiner les mesures quant à la clarté et la pertinence des items utilisés. Certains items ont été modifiés, éliminés ou ajoutés et le questionnaire a ensuite été utilisé pour la phase quantitative.

Tout d'abord nous allons présenter les mesures du questionnaire, en spécifiant les sources qui ont permis de les construire. Ensuite, nous expliquons les méthodes utilisées pour épurer les mesures, montrer leur fidélité, les validités convergente et discriminante des construits finaux. Nous présentons aussi les mesures finales ainsi que

les valeurs des indicateurs de fidélité et de correspondance (Fit) des modèles de mesure développés. Finalement, nous justifions les manipulations associées à la simplification des modèles de mesure afin de permettre l'évaluation des hypothèses posées.

4.3.1. Changement de la Valeur Désirée chez le Client (CVDC)

Pour mesurer le changement de la valeur désirée, nous avons dû créer une nouvelle mesure, car le concept n'a jamais été vérifié empiriquement auparavant. Le choix de la façon de mesurer le changement de la valeur désirée est motivé par les fondements conceptuels proposés par Flint et al. (2002). Ceux-ci ont trouvé que le changement de la valeur désirée peut être conceptualisé selon deux grandes dimensions, soit la variété de la forme du changement désiré de la valeur et l'intensité du changement désiré de la valeur. D'une part, la variété de la forme désigne les différentes formes qui sont apparues dans les histoires des répondants à leur étude. La forme du changement désiré de la valeur comporte quatre propriétés et chacune de ces propriétés a sa propre étendue dimensionnelle. Ces propriétés sont 1) le niveau hiérarchique de la valeur (attributs, conséquences, finalités), 2) la nouveauté (pas nouveau à entièrement nouveau/inattendu), 3) le mouvement (aucun mouvement dans les standards à une augmentation dans les standards) et les changements de priorité (aucun changement à changement dans la priorité associée aux dimensions actuelles de la valeur). D'autre part, la deuxième grande dimension, l'intensité du changement désiré de la valeur décrit

le degré ou le niveau de changement. L'intensité comporte les trois propriétés que sont 1) le rythme (évolutionnaire/graduel à révolutionnaire/rapide), 2) l'ampleur (petit à grand) et 3) la volatilité (peu à plusieurs).

Partant de là, nous avons décidé de combiner deux propriétés (une provenant de la forme et une autre provenant de l'intensité) de la valeur désirée en utilisant les trois niveaux de la hiérarchie de la valeur désirée selon la théorie de Gutman (1982), i.e. attributs, conséquences et finalités et une échelle pour mesurer l'ampleur du changement (petit à grand associé aux dimensions issues des trois paliers de la hiérarchie). Pour ce faire, nous nous sommes référés à une étude de Anderson et al. (1993) dont l'objet était d'investiguer les différentes méthodes employées par les entreprises pour déterminer la valeur désirée de leurs clients. Leurs résultats montrent que parmi les neuf méthodes à l'étude, la mesure de l'importance est celle qui était la plus utilisée et qui donnait les meilleurs résultats. Nous avons donc décidé de nous inspirer de leurs résultats pour notre étude.

Pour opérationnaliser l'ampleur du changement désiré de la valeur, nous avons décidé de construire une mesure de différence entre ce qui était désiré dans le passé et ce qui sera désiré dans l'avenir (espérance). La revue de littérature nous a permis de constater que certains auteurs influents ont déjà construit des mesures pour opérationnaliser des différences dans d'autres contextes. A titre d'exemple, pour mesurer la qualité perçue (Q), Parasuraman et al. (1988) ont créé une mesure à partir des

réponses de répondants sur leurs perceptions (P) et leurs attentes (E) face à 22 items de cinq construits différents. La qualité perçue est représentée par la différence entre les *scores* sur la perception et sur les attentes sur chaque item ($Q = P - E$). Nous avons donc décidé de suivre une méthode assez similaire pour opérationnaliser le changement comme résultant de la différence entre la valeur désirée à un point A et la valeur désirée à un point B sur chaque item. La façon de mesurer ces deux points est assimilable à la deuxième propriété de l'intensité du changement de la valeur désirée, soit l'ampleur du changement qui varie selon ce qui est désiré de la part du client dans le temps. La méthode idéale pour mesurer les deux points est sans aucun doute de faire une étude longitudinale. Cependant, effectuer une telle étude dans un contexte d'échanges inter organisationnels est pratiquement impossible (Eggert et al., 2006) pour plusieurs raisons. Premièrement, les personnes interrogées sont des gens haut placés dans les entreprises et n'ont pas beaucoup de temps à donner pour chaque étude. Deuxièmement, le délai entre les deux points pose problème. Combien de temps exactement devrions-nous laisser passer? Cette question est très importante, car si on laisse peu de temps, ce qui est désiré risque de ne pas avoir changé, alors que si on laisse trop de temps, on risque de voir la situation de l'entreprise ou du répondant changé à un point tel où nous aurions eu à rejeter le questionnaire. Le contexte de l'étude est un environnement dynamique, les changements au sein des entreprises sont nombreux. Certaines entreprises se font racheter tandis que d'autres vont modifier la gestion des relations avec leurs prestataires. En raison des changements dans les besoins futurs, de nouvelles stratégies sont développées, certaines compagnies disparaissent ou perdent des contrats (Freytag et

Ritter, 2005). Donc dans le réseau d'un client, les changements sont permanents ce qui rend le suivi des répondants pour une étude longitudinale très difficile. Par exemple, depuis la fin des entrevues en mai 2005, il y a eu au moins quatre des répondants qui ont changé d'entreprise. De plus, des contraintes de temps nous empêchaient d'utiliser cette méthode.

La réalité étant ce qu'elle est, nous en sommes venus à un compromis. Ainsi, pour évaluer la valeur à deux points différents dans le temps, nous avons demandé aux répondants d'indiquer l'importance que leur entreprise a accordé à chaque item dans le passé (point A) et l'importance qu'elle va accorder à chaque item dans le futur (point B). La mesure sur le changement de la valeur désirée représente la différence entre les points A et B. Nous croyons que cette façon est un bon compromis et reflète bien une mesure de changement désiré car les interlocuteurs, de par leur position dans l'entreprise, sont parfaitement au courant de ce qui était important dans le passé pour ce qui est des services professionnels et puisqu'ils ont une position de direction, ils sont aussi au courant des différentes orientations de l'entreprise. Nous croyons ainsi qu'ils étaient en mesure d'indiquer ce qui deviendra important dans l'avenir. Enfin, la mesure est appropriée car l'objet ultime de la recherche n'est pas de mesurer le changement réel mais bien le changement désiré.

La mesure sur le changement s'opérationnalise donc comme suit :

$$CVDC = VDF - VDP$$

où CVDC est la mesure du changement désiré, VDF est la valeur désirée dans l'avenir et VDP est la valeur désirée dans le passé sur chacun des items. Puisque VDF et VDP sont mesurées par une échelle de type *Likert* à sept points allant de 1 « pas important » à 7 « très important », la mesure du CVDC peut donc prendre une valeur comprise entre -6 et 6. Afin de pouvoir travailler avec des échelles semblables, nous avons effectué des transformations arithmétiques sur les résultats finaux de CVDC afin de ramener son étendue sur une échelle de sept points. Ainsi, sur chacune des valeurs de CVDC, nous avons divisé par deux et ajouté quatre. Après ces opérations, les items ayant la valeur « -6 » prendront la valeur « 1 », ceux avec la valeur « -4 » prendront la valeur « 2 », et ainsi de suite. Il est à noter que cette transformation n'a aucun impact sur les analyses et est tout simplement une façon que nous avons prise afin de pouvoir travailler avec des échelles identiques. L'interprétation du changement se fait comme suit. Si la valeur est supérieure à 4, cela indique que la valeur désirée sera plus grande donc le futur et si elle est inférieure à 4, l'importance sera moins grande dans le futur.

Compte tenu du grand nombre d'items utilisés pour construire la mesure du CVDC (90 items), nous présentons au Tableau 4.1 les construits de premier ordre afin de donner un aperçu des concepts ressortis de l'analyse qualitative.

Tableau 4.1: Attributs, Conséquences et Valeurs finales (basé sur la théorie des « moyens et des fins »)

Valeurs finales	
<i>Valeurs Finales Terminales</i> ✓ Profitabilité	<i>Valeurs Finales Instrumentales</i> ✓ Satisfaction ✓ Sécurité
Conséquences	
<i>Conséquences : Bénéfices</i> ✓ Productivité ✓ Innovation	<i>Conséquences : Sacrifices</i> ✓ Coûts monétaires ✓ Temps, efforts ✓ Risques
Attributs	
<i>Attributs des services</i> ✓ Intégration ✓ Personnalisation ✓ Prix	<i>Attributs du prestataire</i> ✓ Expertise ✓ Expérience ✓ Image corporative ✓ Responsabilité

4.3.2. Stratégies d'interaction et dépendance

Flint et al. (2002) insistent sur le fait que les stratégies d'interaction sont étroitement liées aux changements de la valeur désirée chez les clients. Selon eux, ces changements sont reliés aux mécanismes relationnels avec le prestataire et ce, afin d'obtenir la nouvelle valeur désirée des prestataires. Sur les quatre catégories de stratégies d'interaction identifiées par Flint et al. (2002), nous n'en avons retenu que deux suite aux résultats de l'étude qualitative : l'établissement de relations et la collaboration. En se basant sur la théorie associant dépendance et pouvoir (Emerson 1962), nous traitons la dépendance comme résultant des choix faits au niveau des stratégies d'interaction.

Établissement de relations avec le prestataire. L'établissement des relations est mesuré avec une échelle de Likert à 7 points allant de « entièrement en désaccord » (1) à « entièrement en accord » (7). L'objet est de demander l'avis du client sur des énoncés concernant la relation avec son prestataire principal. La revue de littérature et les entrevues exploratoires ont permis d'identifier deux dimensions pour mesurer l'établissement de relations entre les grandes entreprises et leurs prestataires de services professionnels en TIC : la continuité de la relation et la confiance réciproque. Celles-ci sont représentatives d'une relation dans un contexte d'échanges inter organisationnels et correspondent à l'interprétation faite par Flint et al. (2002). Ainsi l'établissement de relations sera traité comme un facteur de second ordre expliqué par deux facteurs de premier ordre. Pour mesurer la continuité de la relation, nous avons adapté quatre items de l'échelle de Kumar et al. (1995) qui s'intéressent au caractère de la relation dans le temps. Pour mesurer la confiance réciproque, nous avons adapté les cinq items de Jap (1999) et deux nouveaux items ont été rajoutés sur la base de l'étude qualitative. La mesure finale comporte 10 items présentés au Tableau 4.2.

Tableau 4.2: Items pour mesurer l'aspect : Établissement de la relation avec le prestataire. N (nouveau)

Construit	Items
Espérance de la continuité	Vous vous attendez à une relation de longue durée avec ce prestataire. (Kumar et al., 1999)
	Le renouvellement de votre relation avec ce prestataire est virtuellement automatique. (Kumar et al., 1999)
	Il est peu probable que votre entreprise sera en affaires avec ce prestataire d'ici deux ans. (Kumar et al., 1999)
	Vous voulez développer un partenariat à long terme avec ce prestataire. N
	Vos promesses réciproques sont fiables (Jap, 1999)
Confiance réciproque	Vous transigez très honnêtement l'un avec l'autre (Jap, 1999)
	Vous vous faites confiance. (Jap, 1999)
	Vous feriez tout pour vous entraider (Jap, 1999)
	Vous considérez les intérêts de l'un et de l'autre lorsque survient un problème. (Jap, 1999)
	<u>Parce que ce prestataire vous connaît très bien, vous avez confiance qu'il proposera toujours la meilleure solution pour satisfaire à vos besoins. N</u>

Collaboration avec le prestataire. Nous avons développé une mesure en nous basant sur la définition de la coordination de Flint et al. (2002). La revue de littérature montre que le concept de collaboration est identique à la définition de coordination présentée par les auteurs de référence. En effet la collaboration se définit comme la manière dont une entreprise est capable d'interagir avec son ou ses prestataires. Nous avons donc remplacé le construit de coordination par celui de collaboration. La revue de littérature et les entrevues exploratoires ont permis d'identifier deux dimensions pour mesurer la collaboration. Le construit de collaboration est modélisé comme un facteur de second ordre expliqué par deux facteurs de premier ordre : la coordination et la communication. Les items, pour les deux construits de premier ordre, ont été adaptés de l'échelle de Johlke et Duhlan (2000) qui étudient la communication dans le secteur des services. Nous avons également ajouté un item de l'échelle de Mohr et al. (1996) dont la mesure

de la communication a été construite pour le contexte d'échanges inter organisationnels en TIC. Un item a été développé à partir de l'étude qualitative afin de mieux coller au contexte de notre étude. De la même manière que pour la mesure de l'établissement de la relation, nous mesurons la collaboration telle que perçue par un client vis-à-vis de son prestataire principal sous forme d'énoncés (1 étant « Entièrement en désaccord » et 7 étant « Entièrement en accord »). La mesure de la collaboration se compose de cinq items qui sont présentés au Tableau 4.3.

Tableau 4.3: Items pour mesurer l'aspect : Collaboration avec le prestataire N (nouveau)

Construit	Items
Communication	La communication entre votre entreprise et ce prestataire va dans les deux sens. (Johlke et Dulhan, 2000)
	Ce prestataire vous fournit de l'information à propos des clients, des concurrents et des conditions de marché. (Johlke et Dulhan, 2000)
	Ce prestataire cherche à garder les lignes de communication ouvertes avec vous. (Johlke et Dulhan, 2000)
Coordination	Les activités de votre entreprise sont bien coordonnées avec celles de ce prestataire. (Mohr et al., 1996)
	Votre entreprise et ce prestataire collaborent sur des projets communs de TIC (N).

Dépendance. Selon la thèse de Flint (1998, p.222), les besoins des entreprises en produits ou services changent très vite et c'est pourquoi une entreprise peut vite devenir dépendante de ses fournisseurs. Nous avons adapté la mesure de Ganesan (1994) sur la dépendance d'une société dans sa relation avec ses prestataires qui traite le construit comme un facteur de premier ordre. Nous utilisons une échelle de Likert à 7 points pour qualifier l'état de la relation et le niveau de dépendance constaté par un client vis-à-vis de son prestataire principal (1 étant « entièrement en désaccord » et 7 étant « entièrement

en accord »). A la mesure de Ganesan (1994), nous avons ajouté un item provenant des entretiens qualitatifs. La nouvelle mesure est composée de cinq items et est présentée au Tableau 4.4.

Tableau 4.4: Items pour mesurer l'aspect : Dépendance avec le prestataire

Items
Ce prestataire joue un rôle décisif quant à votre rendement futur. (Ganesan, 1994)
Vous êtes dépendant de ce prestataire. (Ganesan, 1994)
Vous n'avez pas de substitut adéquat qui pourrait remplacer ce prestataire. (Ganesan, 1994)
Ce prestataire est important pour vos affaires. (Ganesan, 1994)
Votre organisation n'accorde pas d'entente d'exclusivité à un prestataire en particulier. (Ganesan, 1994)

4.3.3. Variables de contrôle

Pour mieux spécifier notre modèle, nous avons ajouté deux variables de contrôle qui peuvent être considérées comme des variables modératrices globales. La durée de la relation avec le prestataire principal et la taille de l'entreprise ont donc été ajoutées au modèle. Selon Reinartz et al. (2005), la durée de la relation est utilisée comme variable de contrôle pour prendre en compte l'évolution de la relation dans le temps par rapport aux attentes du client. Ainsi un client dont la valeur désirée change dans le temps peut réévaluer la durée de la relation d'affaire avec son prestataire. Le logarithme de la durée de la relation entre un client et son prestataire a été utilisé dans le modèle structurel

Pour contrôler l'hétérogénéité des entreprises de notre échantillon, la variable taille de l'entreprise permet de mieux spécifier le modèle (Reinartz et al., 2005). Nous avons utilisé le logarithme du nombre d'employés pour mesurer la taille des entreprises de notre échantillon comme cela est fait dans la littérature (Leiponen 2005; Zhou et al. 2005). Le logarithme est pris car il permet 1) d'avoir la normalité des variables et 2) de réduire l'échelle des mesures des variables de contrôle car on ne veut pas d'effet d'unité de mesure (Tabachnick et Fidell, 2002 pp.80-83).

4.4. *Validité, épuration et fidélité des mesures*

Dans cette section, nous présentons les étapes que nous avons suivies pour épurer les mesures et vérifier la validité et la fidélité des construits. Nous avons utilisé un modèle d'équations structurelles pour vérifier les hypothèses (Figure 2.2), en utilisant l'approche de Bentler et Weeks (1980) matérialisée dans le programme statistique EQS (Bentler, 1995).

Tel que recommandée par Anderson et Gerbing (1988), l'analyse des données est réalisée en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons vérifié la validité convergente des construits en séparant et re spécifiant, au besoin, le modèle de mesure en faisant des analyses factorielles exploratoires (AFE) et confirmatoires (AFC). Puis, en se référant à la procédure de Bagozzi et al. (1991), nous avons testé la validité

discriminante des construits. Dans un second temps, le modèle final a été testé en estimant simultanément le modèle de mesure et le modèle théorique (structurel).

De plus, selon Bentler (1995), lorsque l'on tente d'estimer les modèles de mesure, nous devons observer un ratio d'au moins 5 pour 1 entre la taille de l'échantillon et le nombre de paramètres libres à estimer. Devant cette restriction mathématique, nous voyons souvent dans la littérature en marketing que les AFC sont conduites sur des portions réduites de modèle et non sur le modèle global (Doney et Cannon, 1997; Vorhies et Morgan, 2004). Par conséquent, nous choisissons de fragmenter le plein modèle en deux parties pour ainsi respecter le ratio de 5 :1 : un sous-modèle lié au CVDC (modèle1) intégrant les trois paliers de la théorie des « moyens et des fins » et un sous-modèle intégrant les stratégies d'interactions et la dépendance (modèle2). Nous avons suivi la procédure de Bentler (1995) pour diviser le plein modèle ; toutefois sa validation a été réalisée avant de tester les liens structurels.

Précisons que la construction, le développement théorique et la validation du sous-modèle sur le changement de la valeur désirée par le client constitue une partie du travail de doctorat réalisé par Jimmy Skelling. C'est pourquoi, dans cette partie nous ne présentons que les résultats du sous-modèle 2 sachant que la procédure employée pour valider le sous-modèle 1 est la même que celle utilisée pour la validation du sous-modèle 2.

4.4.1. Validité des construits

Comme nous l'avons expliqué précédemment, deux analyses ont été réalisées en parallèle sur chacun des sous-modèles afin de valider les construits puis le plein modèle. Nous suivons tout d'abord le protocole d'épuration des mesures proposé par Anderson et Gerbing (1988). Dans un premier temps, nous effectuons des analyses factorielles exploratoire (AFE) sur tous les construits des sous-modèles 1 et 2 afin d'obtenir des facteurs sélectionnés en accord avec la théorie. Puis, dans un second temps, nous conduisons les analyses factorielles confirmatoires (AFC) pour chacun des groupements de construits des sous-modèles 1 et 2 pris séparément. Cette pratique demeure couramment employée dans les recherches empiriques en marketing (Morgan et al. 2004 ; Zhou et al., 2005). Nous avons réalisé les AFE à l'aide du logiciel SPSS en suivant les recommandations de Anderson et Gerbing (1988). Nous examinons en premier lieu les AFE afin d'éliminer les items qui présentent des facteurs de contribution (item-to-total correlation) trop faibles ou une contribution croisée (cross-loading) trop élevée. L'AFE permet donc, en plus de purifier les mesures, de vérifier la structure des construits. Ainsi, nous pouvons voir si le nombre de facteurs et la signification théorique de ces derniers correspond à ce qui a été a priori conceptualisé.

Nous effectuons aussi une analyse de fidélité par l'alpha de Cronbach α afin d'obtenir des informations supplémentaires pouvant nous aider dans la purification.

Ainsi, certaines modifications mineures ont dû être apportées aux construits avant de passer aux AFC. Les facteurs ont été identifiés à partir des valeurs propres (Eigen Value supérieure à 1) et des facteurs de contribution plus grands que 0.5. De plus, nous avons épuré les données en éliminant les items qui pouvaient appartenir à plusieurs construits de premier ordre à la fois. Chaque construit des sous-modèles 1 et 2 s'est avéré, a posteriori, unidimensionnel et tous les items contribuent de façon significative sur un seul facteur. Selon Hair et al. (1998, p. 88), un alpha de Cronbach est acceptable à partir d'une valeur de 0.6. Or, pour notre étude, toutes les valeurs des coefficients alpha étaient supérieures à 0.7, ce qui indique un haut niveau de fidélité des mesures. Cependant, sur le sous-modèle 2, les résultats de l'AFE menée sur le concept de dépendance montraient un facteur de contribution ayant une valeur inférieure à 0.5. Cela nous a permis d'enlever un item pour augmenter le niveau de fidélité qui est passé de 0.70 à 0.79. Cependant, nous n'avons pas découvert de différences majeures entre les facteurs « a priori conceptualisés » et les facteurs résultant des AFE qui sont présentés en annexe I. Les résultats de l'AFE pour le sous-modèle 2 sont présentés à l'annexe I aux Tableaux I.1, I.2 et I.3.

4.4.2. Validité convergente

L'AFC permet de tester l'unidimensionnalité des échelles de mesure et de vérifier que les facteurs mis en évidence par des études antérieures s'ajustent bien aux

données empiriques, c'est-à-dire aux items. La modélisation est effectuée en contraignant tous les items de manière à ce qu'ils ne contribuent uniquement que sur le facteur qui leur ont été attribué et nous permettons ensuite aux facteurs de corrélérer entre eux (Anderson et Gerbing, 1988).

Ainsi, en suivant la procédure de Byrne (1994), une fois l'épuration des mesures réalisée grâce aux AFE, les items sont soumis aux AFC pour vérifier la validité des construits sur les sous-modèles 1 et 2 et, si nécessaire, épurer davantage les mesures. Nous allons présenter la méthodologie employée pour vérifier la validité convergente et sur chacun des deux sous-modèles puis sur le plein modèle. Tout d'abord, en suivant la procédure de Bagozzi et al. (1991), nous vérifions l'existence de construits de premier ordre sur le sous-modèle 1 et le sous-modèle 2. Puis nous émettons l'hypothèse de l'existence de trois construits de troisième ordre, 6 construits de 2^{ème} ordre et de 15 construits de 1^{er} ordre dans le sous-modèle 1. Le sous-modèle 2, selon la division que nous avons faite du plein modèle, est constitué de deux construits de 2^{ème} ordre et de cinq construits de 1^{er} ordre.

Modèle 2 : Stratégies d'interaction et dépendance. Une AFC de 2^{ème} ordre sur les stratégies d'interaction incluant le construit de premier ordre de la dépendance a été conduite pour finalement valider, a posteriori, l'unidimensionnalité et la fidélité de ces construits. Celle-ci a aussi permis de vérifier la validité convergente ainsi que l'existence des deux dimensions avancées auparavant suite au développement théorique de notre étude.

Pour chacun des construits de 1^{er} ordre, nous conduisons une analyse pour vérifier la validité convergente. Nous vérifions les valeurs d'adéquation du modèle ainsi que les facteurs de contribution de chacun des items puis nous calculons les moyennes des variances extraites (Average Variance Extracted), les alphas de Cronbach α et les coefficients composite de fidélité ρ_c de tous les facteurs de 1^{er} ordre. Dans la mesure où les résultats diffèrent peu de la théorie, nous enlevons les items ayant de faibles valeurs d' α , de ρ_c et d'AVE. Les facteurs et les items ont tous pour la plupart des coefficients de contribution au-dessus de 0.5 avec des niveaux de signification significatifs ($t > 3.84$, $p < 0.5$). Les AVE sont toutes au-dessus de 0,5 ce qui satisfait aux critères limites de Hair et al. (1998, p.612). D'après les critères limites d'adéquation donnés par Hu et Bentler (1999), nous obtenons, pour tous les construits, des modèles de 1^{er} ordre satisfaisants. Les facteurs de contribution, les α et les ρ_c étant acceptables, cela démontre la validité convergente des facteurs de 1^{er} ordre. Tous les résultats associés aux AFC de 1^{er} ordre sont présentés à l'annexe II au Tableaux II.1.

Ensuite, pour vérifier l'existence d'un facteur d'ordre supérieur qui expliquerait la covariance entre les facteurs de 1^{er} ordre, nous effectuons, pour tous les construits que nous conceptualisons sous une structure d'ordre supérieur, une AFC de 2^{ème} ordre. À noter que dans l'estimation des modèles associés aux AFC de 2^{ème} ordre, nous utilisons la procédure du test ML (« Maximum Likelihood ») qui est un processus de calcul itératif.

Il est important de préciser que le test du χ^2 peut être biaisé en raison de sa sensibilité statistique à la taille de l'échantillon (Fornell et Larcker, 1981). Il est alors recommandé de diviser le χ^2 par le nombre de degrés de liberté (df) pour palier à ce problème. Selon Jöreskog et Sörbom (1993), une valeur acceptable d'adéquation mesurée par le rapport χ^2 / df doit être inférieure à 5. Pour confirmer la validité de l'adéquation du modèle, nous indiquons d'autres indices d'adéquation plus robustes. Dans l'approche EQS, le CFI (Comparative Fit Index) n'est pas influencé par la taille de l'échantillon par exemple contrairement au χ^2 (Bentler, 1990). De même, le NFI (Bentler et Bonnet Normed Fit Index) qui peut surestimer l'adéquation du modèle pour les échantillons de petites tailles, est parfois utilisé.

Nous comparons par la suite les modèles de 2^{ème} ordre aux modèles de 1^{er} ordre. Nous obtenons alors, pour les construits de 2^{ème} ordre, des modèles satisfaisant aux critères de sélection : les facteurs de contribution sont acceptables^(a), ce qui démontre la validité convergente des construits. Cela vient, en conséquence, soutenir le choix d'utiliser, pour la suite de l'étude, une conceptualisation de 2^{ème} ordre pour tous les construits en question. Tous les résultats associés aux AFC de 2^{ème} ordre sont présentés à l'annexe II au Tableau II.1.

^(a) Compte tenu de la complexité du modèle de mesure, qui inclut des facteurs de 2^{ème} ordre (pour le sous-modèle 2) et de 3^{ème} ordre (pour le modèle 1), nous pouvons considérer que les mesures d'adéquation sont acceptables (Bentler, 1995 : Bollen, 1989).

4.4.3. Validité discriminante

Une fois la validité convergente de tous les construits établie, nous vérifions la validité discriminante qui teste l'unicité des construits de l'étude (Bagozzi et al., 1991). Pour ce faire, nous testons la corrélation entre toutes les combinaisons de construits par paire qui doit être différente de l'unité. Pour tester la validité discriminante, nous suivons la méthodologie de Zhou et al. (2005) : nous estimons tout d'abord la validité discriminante des sous-modèles 1 et 2 pris séparément puis nous estimons la validité discriminante des six construits que nous utilisons pour le modèle structurel (voir la Figure IV.1 à l'annexe IV). Ces six construits sont modélisés comme des variables latentes et chacun des construits d'ordre inférieur ne contribue qu'à une variable latente. Pour démontrer la validité discriminante de tous les construits, nous avons testé la différence du χ^2 , par paire ^(a), pour tous les construits de premier ordre au sein de chacun des 2 sous-modèles. Ensuite nous vérifions la validité discriminante entre les construits d'ordre supérieur afin de valider complètement, toujours a posteriori, le sous-modèle 2.

^(a) la validité discriminante par paire est testée en comparant deux facteurs : l'un laisse libre la corrélation entre deux facteurs du modèle de mesure tandis que l'autre contraint la corrélation entre ces deux mêmes facteurs à l'unité. Si le modèle non contraint s'ajuste mieux que le modèle contraint, la validité discriminante du modèle à deux facteurs est supportée (Bagozzi et al., 1991). Nous mesurons la différence de χ^2 entre les deux modèles qui est significative pour un $\Delta \chi^2 (1) > 15$, $p < 0.001$ (Anderson et Gerbing, 1988).

Les deux sous-modèles de mesure confirment notre conceptualisation qui résulte des premières analyses factorielles effectuées sur chacun des construits lorsqu'ils ont été étudiés individuellement. Ceci s'est avéré confirmé par nos résultats et concorde avec les seuils de validité discriminante ($\Delta \chi^2 (1) > 15$, $p < 0.001$) donnés par Anderson et Gerbing (1988). Nous avons également effectué une analyse discriminante en suivant la procédure de Bagozzi et al. (1991) sur les six construits de notre modèle structurel. Le but est de vérifier que le plein modèle utilisant les construits, sur lesquels sont faites les hypothèses, discriminent bien entre eux car jusqu'à présent les analyses discriminantes ont été faites sur chacun des sous-modèles séparément. Les résultats de cette analyse sont présentés à l'annexe III aux Tableaux III.1, III.2 et en prenant les critères limites de Bollen (1989) nous montrons que tous les construits discriminent de façon significative entre eux.

CHAPITRE 5 : ANALYSES ET DISCUSSION

5.1. *Résultats*

En suivant la méthodologie de Byrne (1994), nous avons testé le plein modèle. Étant donné la complexité de celui-ci, nous avons traité les huit facteurs de 2^{ème} ordre comme des variables latentes en sommant les construits de 1^{er} ordre. Puis nous avons fait de même avec les trois facteurs de 3^{ème} ordre du CVDC que nous avons opérationnalisés comme des variables latentes des facteurs de 2^{ème} ordre sommés. Compte tenu que tous les construits sommés ont été validés par les AFE et AFC précédentes, ainsi que par l'analyse discriminante, cette technique permet de réduire la complexité du modèle et de tester les liens structurels (Anderson et Gerbing 1988; Zhou et al. 2005). De manière générale, l'adéquation du modèle est très bien ($\chi^2(60) = 40, p < .02$; $\chi^2 / df = 1.50$; $\Delta = 0.96$; CFI = .99; NNFI = .97; RMSEA = .04) selon les critères limites de Hu et Bentler (1999). Les résultats des facteurs de contribution (λ) et des tests statistiques indiquent que tous les facteurs de contribution sont significatifs. La figure IV.1 résume les résultats du plein modèle structurel. Ainsi sur les 17 liens structurels testés, 12 s'avèrent significatifs représentant, au final, huit hypothèses vérifiées sur neuf.

Les résultats du modèle structurel viennent confirmer que la théorie des chaînages cognitifs du « moyens et des fins » est, dans une approche dite « du haut vers le bas », adaptée à la mesure du CVDC. En effet, les changements désirés au niveau des

valeurs finales ont un impact positif sur les changements désirés au niveau des conséquences ($\beta=0.74$, $p<0.001$). De même, les changements désirés au niveau des conséquences ont un impact positif sur les changements désirés au niveau des attributs ($\beta=0.85$, $p<0.001$). De plus, en accord avec les travaux précédents effectués sur le « moyens et des fins », nous avons fait l'hypothèse H_{1c} selon laquelle les changements désirés dans les valeurs finales n'avaient pas d'impact direct sur les changements désirés dans les attributs par un client. Les résultats montrent que le lien testé n'est pas significatif. Les hypothèses H_{1a} , H_{1b} et H_{1c} sont donc confirmées par les résultats de l'analyse structurelle.

Le lien structurel reliant les changements désirés dans les valeurs finales et la collaboration est significatif ($\beta=0.37$, $p<0.01$) tout comme celui avec l'établissement de relations à long terme ($\beta=-0.36$, $p<0.01$). Cependant le lien entre les valeurs finales du CVDC et l'établissement des relations est négatif alors que nous avons formulé notre hypothèse positivement; ce résultat est commenté dans la partie discussion. Pour tous les autres liens examinant d'éventuelles relations entre les autres niveaux du CVDC et les deux stratégies d'interaction, aucun n'est significatif. Ces résultats valident donc l'hypothèses H_{2a} et H_{2b} . Nous validons aussi partiellement l'hypothèse H_{3b} dans le sens où les changements de la valeur désirée par le client, ici au niveau des valeurs finales, ont un lien significatif avec la collaboration. Cependant l'hypothèse H_{3a} n'est pas validée car nous avons proposé une influence positive du CVDC alors que le seul lien significatif (valeurs finales vers établissement de relations) est négatif.

Les hypothèses H_{2a} et H_{2b} testent les liens entre la collaboration et l'établissement de relations à long terme entre un client et son prestataire principal. Comme le montre les résultats du Tableau IV.1, l'hypothèse d'un lien récursif est vérifiée car les deux liens sont fortement significatifs ($\beta = -0.94$, $p < 0.001$ pour H_{2a} et $\beta = -0.98$, $p < 0.001$ pour H_{2b}).

De la même manière que pour les hypothèses H_{2a} et H_{2b} , nous avons examiné l'impact des stratégies d'interaction sur la dépendance du client par rapport à son prestataire. Les résultats montrent que l'établissement de relations à long terme et la collaboration ont un impact positif sur la dépendance. Ainsi plus un client s'engage dans une relation à long terme avec un prestataire et plus il risque de devenir dépendant de celui-ci ($\beta = 1.53$, $p < 0.5$ pour H_4). De même, plus un client collabore avec un prestataire et plus il va devenir dépendant de celui-ci ($\beta = 1.41$, $p < 0.1$ pour H_5).

Les résultats sur les variables de contrôle (Tableau IV.1) montrent que les entreprises recherchant des relations à long terme sont les plus petites entreprises. Les clients qui ont déjà une relation durable avec leur prestataire principal cherchent à maintenir une relation basée sur le long terme. Les résultats montrent aussi que plus l'entreprise du client est grande, plus elle cherche à collaborer avec son prestataire principal et plus la relation avec le prestataire principal est récente (durée de la relation plus courte) plus le client va aussi vouloir collaborer et établir des relations à long terme.

5.2. Discussion

Les stratégies d'interaction sont à la base de la création de valeur entre un client et un prestataire de produits ou services. Il apparaît cependant que le milieu des TIC est dynamique et que, par conséquent, la valeur désirée par le client va évoluer au cours de la relation. Les résultats confirment que les Changements de la Valeur Désirée par un Client (CVDC) ont un impact sur les stratégies d'interaction et la dépendance entre clients et prestataires. Les résultats de notre étude soulèvent plusieurs points que nous allons examiner dans la suite de la discussion.

Le premier point concerne notre modélisation du CVDC qui est validée par les résultats. Ainsi des changements dans la valeur désirée par un client se produisent aux trois niveaux de la hiérarchie (i.e., attributs, conséquences et valeurs finales). Nous validons donc empiriquement la théorie des « moyens et des fins » associée à la valeur désirée (Gardial et Woodruff, 1997) selon une approche « du haut vers le bas » : les changements dans les valeurs finales influencent les changements dans les conséquences qui à leur tour influencent les changements dans les attributs désirés par un client concernant l'offre d'un prestataire. Cependant, les résultats n'indiquent pas une augmentation de la stabilité selon le niveau de la hiérarchie du « moyens et des fins ». Plus précisément, ce sont les changements désirés dans les attributs qui sont les plus stables ($\bar{x} = 4.31$; $\sigma = 0.34$) suivis des changements désirés dans les conséquences ($\bar{x} = 4.35$; $\sigma = 0.33$) et finalement les changements désirés dans les valeurs finales ($\bar{x} = 4.36$;

$\sigma = 0.38$). Ainsi, les changements désirés au niveau des valeurs finales devraient être les plus faibles à cause de la plus grande stabilité dans la hiérarchie. Nous avançons plusieurs raisons pour expliquer ces résultats.

Tout d'abord, les résultats peuvent être expliqués par le choix des répondants de l'étude. En effet, selon Lapierre (1997), les gestionnaires d'entreprises sont davantage concernés par les fins que par les moyens en ce qui concerne à l'achat de services professionnels. C'est pourquoi il est possible que les répondants de l'étude soient prédisposés à désirer plus de changements dans les valeurs finales plutôt que les autres niveaux hiérarchiques du CVDC.

Ensuite, les résultats peuvent trouver une explication dans le choix des valeurs finales. Le désir des clients selon lequel la sécurité des réseaux représente une dimension des valeurs finales spécifiques au secteur des services professionnels en TIC. Avec la banalisation des transactions par Internet, les risques de fraudes et de piratages informatiques ^(a) sont devenues courantes et les entreprises doivent se protéger. Puisque le phénomène de sécurité informatique demeure une valeur finale désirée relativement récente ^(b), les changements associés à ce but sont plus grands comparativement aux

^(a) L'Enquête sur la sécurité de l'information, réalisée au printemps 2004 par le CEFRIQ a recueilli les propos de 147 responsables de la sécurité informatique des 500 plus grandes entreprises du Québec. Cette étude a permis de mesurer les pratiques actuelles des grandes entreprises québécoises en matière de sécurité informatique et de protection des renseignements personnels. Ainsi, plus du quart des entreprises interrogées (27,5 %) consacrent entre 1 et 3 pour cent de leur budget global en TI à la sécurité, alors que 12,5 % y dédient 4 à 6 pour cent de ce budget. www.cefrio.qc.ca/pdf

^(b) Deux tiers des entreprises sondées (67,4 %) affirment que leurs systèmes informatiques ont été victimes d'une attaque - virus, tentatives d'intrusion, hackers ou autres - au cours des 12 derniers mois.

changements dans les autres finalités, ayant pour effet d'augmenter la moyenne de la variable « changements désirés dans les valeurs finales ».

Le deuxième point concerne les résultats obtenus dans la partie structurelle sur les liens entre le CVDC et les stratégies d'interaction. Comme nous l'avons précisé dans la partie résultats, l'hypothèse H_{3b} est partiellement vérifiée. En effet, seuls les changements désirés au niveau des valeurs finales ont un impact significatif sur l'importance de la collaboration. Ces résultats sont cependant expliqués par la propriété selon laquelle plus les niveaux sont élevés dans la hiérarchie du « moyens et des fins », plus la fréquence des changements est faible. C'est pourquoi face à des changements dans ses besoins, un client pourrait adapter ses stratégies par rapport à ces niveaux plus stables.

L'hypothèse H_{3a} n'est pas vérifiée car le lien entre les changements désirés dans les valeurs finales et l'établissement de relations à long terme est négatif selon nos résultats. Ainsi plus il y a de changements dans les besoins du client au niveau des valeurs finales et moins l'établissement de relation à long terme avec un prestataire est important. Ceci tend à dire que lors d'une relation d'affaire où les buts finaux d'un client changent, celui-ci aura tendance à ne pas s'engager dans une relation à long terme qui peut le lier avec un prestataire. Les valeurs finales représentent les buts qu'ils désirent obtenir en achetant des services professionnels à son prestataire principal. Or dans le contexte de l'étude, ce résultats est en accord avec celui fait concernant la stabilité selon

les niveaux du « moyens et des fins ». En effet, selon la théorie, les valeurs finales devraient être le niveau de la valeur désirée où il y a le moins de changements mais nos résultats prouvent que, au contraire, c'est celui où il y en a le plus. Dans ces conditions il semble qu'un gestionnaire ne prendra pas le risque face aux incertitudes résultant du changement de se lancer dans une relation à long terme. Ceci est d'ailleurs en accord avec Johnson (1999) qui place l'incertitude comme un antécédent des stratégies d'interaction. En effet, l'incertitude est directement liée à l'environnement externe qui va perturber les flux d'information, les valeurs et les procédures d'une entreprise (Noordewier et al., 1990). C'est pourquoi face aux incertitudes liées aux CVDC, des changements désirés au niveau des valeurs finales peuvent avoir un impact négatif sur l'importance d'établir des relations à long terme avec un prestataire.

Le dernier point concerne la manière dont nous avons examiné la dépendance entre un client et un prestataire dans le modèle. Dans l'article de Flint et al. (2002) sur lequel nous avons basé notre étude, les auteurs restent très discrets quant à savoir si la perception du client en regard de sa dépendance vis-à-vis de son fournisseur principal est un antécédent ou une conséquence des stratégies d'interaction. Dans la littérature il existe deux façons de traiter la dépendance dans un contexte inter organisationnel. Dans notre étude, nous avons traité la dépendance selon la théorie liant dépendance et pouvoir (Emerson, 1962) qui considère le niveau de dépendance comme une conséquence des stratégies d'interaction entre deux entreprises. Pour certains chercheurs, le

développement des stratégies d'interaction est relié de façon positive à la dépendance (Dwyer et al. 1987; Selnes et Sallis 2005).

Cependant, d'autres auteurs étudient les échanges relationnels en intégrant le concept de dépendance (traité sous l'aspect de l'interdépendance) comme un antécédent des stratégies d'interaction (Gundlach et Cadotte, 1994; Wong et al., 2005). En accord avec la définition de Flint et al. (2002), la dépendance est définie comme étant la perception, par un client, d'une ressource instrumentale pour atteindre ses buts. Dans cette optique, un client va choisir un niveau de collaboration avec un fournisseur en tenant compte de sa dépendance actuelle et de celle qu'engendreraient les nouveaux choix.

C'est pourquoi nous avons testé la dépendance comme un antécédent des stratégies d'interaction. Nous avons aussi examiné la dépendance comme variable médiatrice et comme variable de contrôle du lien entre le CVDC et les stratégies d'interaction. Le choix d'étudier la dépendance comme une conséquence peut être discutable; toutefois, les résultats confirment l'hypothèse formulée « a priori ». Les résultats des analyses réalisées sur la dépendance comme variable médiatrice et de contrôle se sont tous avérés non significatifs. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que nous avons mesuré la dépendance du point de vue du client seulement.

Une seconde explication peut être due au fait que nous avons demandé aux gestionnaires clients leur propre perception de ce qui est important dans leurs relations avec leurs prestataires. Rappelons que nous avons mesuré la perception des clients sur les changements dans leurs besoins, i.e sur ce qu'ils attendent de leurs prestataires. Or, les répondants rencontrés travaillent dans de grandes entreprises (50% des entreprises ont plus de 1000 employés). Les grandes entreprises investissent dans les services professionnels en TIC des sommes importantes (41% des entreprises investissent plus de 500 000\$ dans l'achat de services professionnels uniquement chez leur prestataire principal). Ainsi, dans ce contexte spécifique les répondants ont semblé plus préoccupés de la valeur attendue des services professionnels en TIC, sans forcément être soucieux du prix à payer ou de la dépendance résultante. Nous percevons ainsi que les clients de services professionnels en TIC sont plus concernés par les résultats. De plus, lorsqu'elle planifie ses stratégies, une compagnie doit anticiper certains problèmes sans pour autant avoir toutes les connaissances ou la bonne information (Gummesson, 2000 p.202). Dwyer et al. (1987) ont traité de la relation entre clients et prestataires. Leurs travaux ont mis en évidence l'anticipation d'un client quant aux coûts associés au changement du prestataire. Ces coûts se sont avérés être positivement reliés au désir de maintenir la relation dans le cas où le client est satisfait. On retrouve ainsi l'idée que la perception d'une dépendance future est anecdotique pour un client qui obtient ce qu'il veut de son fournisseur principal. Ceci pourrait aussi expliquer les résultats obtenus.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

6.1. *Implications théoriques*

Notre étude amène plusieurs implications concernant le développement de théorie sur le changement dans la valeur désirée par le client. Tout d'abord les résultats confirment empiriquement les travaux de Gardial et Woodruff (1997). En effet la théorie des « moyens et des fins » selon une approche « du haut vers le bas » s'applique à la mesure du changement de la valeur désirée par un client lorsqu'on s'adresse aux preneurs d'ordre.

De plus, l'étude montre que, contrairement à ce que la littérature sur la valeur désirée avance (Flint et al. 2002; Gardial et Woodruff 1997), la stabilité des niveaux n'augmente pas nécessairement selon qu'on monte dans la hiérarchie du « moyens et des fins ». En effet, les résultats montrent que dans le contexte des services professionnels en TIC, ce sont les valeurs finales qui constituent le niveau le plus instable. Il semble que selon le contexte de l'étude, les chercheurs doivent réévaluer la stabilité des niveaux de la hiérarchie du « moyens et des fins ».

Enfin, même si la littérature en marketing relationnel propose un lien étroit entre la valeur et les stratégies d'interaction, l'étude montre que des changements dans la valeur désirée par un client au niveau des attentes face à l'offre des prestataires

influencent les stratégies d'interaction. Cependant les résultats montrent que, dans le contexte des services professionnels en TIC, les stratégies d'interaction (établissement de relations et collaboration) sont liées différemment au CVDC. En effet le lien est positif avec la collaboration et négatif avec l'établissement de relations. Or d'après la discussion les chercheurs doivent aussi réévaluer l'impact du CVDC sur les stratégies d'interaction en fonction du contexte. Ainsi la culture de l'entreprise et le degré d'incertitude pourraient venir modérer les l'impact du CVDC sur les stratégies d'interaction.

6.2. *Implications managériales*

Il va sans dire que dans un contexte de services professionnels en TIC, l'environnement dynamique est propice au CVDC qui est à la base du modèle. Dans ce contexte très concurrentiel, les fournisseurs doivent aussi se différencier au travers de leurs relations avec leurs clients (Grönroos, 2002, p.81)

Du point de vue du client, plusieurs points sont mis en valeur. Tout d'abord, nos résultats indiquent que c'est au niveau des conséquences désirées par l'achat de services professionnels qu'il y a le moins de changement et au niveau des valeurs finales qu'il y a le plus de changements chez les clients. Il semble que la sécurité des réseaux constitue un service dont la demande est en pleine expansion. Il ne faut donc pas négliger les

valeurs finales désirées, supposément plus stables, car cela augmente le risque de réaliser trop tard que l'offre n'est désormais plus adaptée.

Ensuite, nos résultats indiquent que l'implication d'un prestataire dans les affaires de l'entreprise, par une collaboration ou une relation à long terme constitue deux facettes des stratégies d'interaction. En effet le CVDC est relié de façon positive à la collaboration et de façon négative à l'établissement de relations à long terme. S'il y a des changements dans la valeur désirée, la collaboration semble donc être la solution à adopter en priorité pour s'adapter aux nouveaux besoins du client. De plus, dans une période où les changements dans les besoins d'un client sont importants, l'établissement de relations à long terme n'apparaît pas comme la solution à adopter. Au contraire il faudra attendre une période plus calme où les besoins sont stables pour engager une relation à long terme.

De plus, les gestionnaires ne doivent pas perdre de vue que toutes les interactions ont un prix et qu'une forte dépendance peut résulter de cette implication. L'entreprise du client peut alors se créer des barrières à la sortie insurmontables associées au changement de prestataire. Celles-ci peuvent même faire qu'un prestataire majeur aura un rôle très important dans les affaires du client. Les acheteurs de services professionnels cherchant à rentabiliser leurs achats doivent ainsi décider s'ils vont investir dans la relation afin que les prestataires répondent correctement aux changements de leurs besoins. Plusieurs choix s'offrent à eux, ils peuvent ainsi

s'engager avec un nouveau prestataire, maintenir et développer une relation créatrice de valeur ou se défaire d'une relation non fructueuse. Il est alors primordial pour un client de considérer la dépendance lors de l'attribution d'un contrat même et ce, même s'il est satisfait du prestataire actuel.

De plus, du point de vue des fournisseurs de services professionnels, il y a une incompréhension de ce que les clients désirent (Lah et al., 2002 pp.64-72). Or, ces prestataires doivent adapter leur offre à la demande des clients et cela va avoir des conséquences sur le niveau de collaboration et le type de relation recherché. Alors en fonction des choix faits par le client dans les stratégies d'interaction, des barrières à la sortie peuvent engendrer des coûts associés au changement qui rendent le client dépendant d'un prestataire. L'établissement de relations à long terme comme la collaboration peuvent ainsi permettre à un prestataire de fidéliser un client en se rendant indispensable.

Pour les clients comme pour les prestataires, l'étude met en évidence les dimensions du CVDC pour le secteur des services professionnels en TIC. Il est très intéressant de constater que la rentabilité, la sécurité des réseaux et le service à la clientèle sont les dimensions sur lesquelles il y a le plus de changements dans la valeur désirée par les clients concernant les offres des prestataires.

De plus les résultats confirment que les clients font leurs choix en se basant en priorité sur les valeurs finales recherchées par l'achat de services professionnels et que des changements dans les valeurs finales désirées ont un impact sur les changements désirés au niveau des conséquences. Alors des changements désirés au niveau des conséquences attendues par l'utilisation de services professionnels influencent les changements attendus par un client dans les attributs des offres des prestataires. Ces résultats suggèrent que clients et prestataires doivent améliorer leur compréhension des niveaux supérieurs de la hiérarchie puisque ce sont ces derniers qui mènent le client à désirer une nouvelle offre et que ce sont eux qui vont influencer les stratégies d'interaction.

6.3. Limitations et futures recherches

Nous avons vu combien les résultats de l'étude sont liés au contexte des entreprises des répondants (i.e discussion et implications théoriques). De plus, parce que la valeur fait appel à la perception qui est propre à l'individu et l'entreprise, les prochains travaux pourraient modifier le modèle pour mesurer les stratégies d'interaction. Par exemple la culture de l'entreprise du client, le degré d'incertitude et les niveaux d'implication et de fidélité pourraient être pris en considération dans des études futures. De plus, le niveau de satisfaction du client pourrait aussi venir expliquer le lien entre la dépendance et les stratégies d'interaction. En effet, la culture de

l'entreprise et l'implication pourraient venir influencer le niveau de communication (Mohr et al., 1996). De même, la décision de l'achat de services professionnels et des stratégies d'interaction pourraient être modérée par le degré d'incertitude dans l'environnement d'un client (Johnson 1999; Noordeweir et al. 1990). Une autre proposition est que le niveau de satisfaction peut influencer un client à faire confiance à un prestataire et à s'engager à long terme (Dwyer et al. 1987; Selnes et Sallis 2005). Pourtant, certains auteurs (Grayson et Ambler 1999; Moorman et al 1992) ont montré que dans un contexte de marketing des services, une relation basée sur la confiance et l'engagement n'est pas toujours associée au succès de celle-ci à long terme. En effet une sorte d'accoutumance, de « stagnation » peut apparaître au sein de la relation et amener un des deux acteurs à s'exclamer « il est grand temps de changer » et de laisser son partenaire. C'est pourquoi les futures recherches pourraient prendre en compte la culture de l'entreprise, les niveaux d'implication et de satisfaction.

Comme nous l'avons déjà précisé, nous avons mesuré la dépendance seulement du point de vue du client. Or comme le font remarquer Gundlach et Cadotte (1994), jusque dans les années 90 la littérature sur la dépendance et le pouvoir se concentrait sur la perception d'un des acteurs de la relation. Depuis, il existe un consensus sur la pertinence de mesurer l'interdépendance comme une mesure plus fiable car elle tient compte des perceptions de chacun des acteurs de la relation (Gundlach et Cadotte, 1994; Wong et al., 2005).

Dans la dynamique relationnelle entre les deux protagonistes, l'interdépendance permet de tenir compte du biais introduit par la perception d'un seul répondant de la relation (Gundlach et Cadotte, 1994; Wong et al., 2005). Dans toute relation d'échange, les liens qui unissent un client et un fournisseur sont comme ceux unissant un couple. Par les ressources engagées et les compromis faits, une dépendance réciproque ou interdépendance se crée entre les deux acteurs de la relation. Les décisions prises alors sont fonction de cette interdépendance. Mais suite à des changements dans les désirs d'un ou des deux acteurs, les actions prises pour s'adapter ont des conséquences qui vont modifier cette interdépendance. C'est pourquoi il paraît pertinent pour les recherches futures d'introduire la mesure de l'interdépendance et son lien avec les stratégies d'interaction comme étant récursif; soit examiner le lien entre interdépendance et stratégies d'interaction dans les deux sens.

De plus, parce que nous avons étudié la relation d'affaires entre un client et son prestataire principal, il pourrait être pertinent d'avoir le point de vue d'autres participants dans la relation. Ainsi, nous pourrions prendre non plus le client comme unité d'analyse mais la dyade client-prestataire principal pour mesurer les stratégies d'interaction et l'interdépendance. De nombreux problèmes peuvent cependant apparaître. Par exemple, la formation des paires pourrait être une tâche ardue et l'obtention des entretiens avec tous les gestionnaires très difficile. Cependant, les mesures basées sur la perception du client pourraient donner un portrait plus juste de la

relation car modérées par la perception du prestataire principal (Gundlach et Cadotte, 1994).

Certains auteurs vont même encore plus loin quant aux acteurs à impliquer pour avoir une vision de ce qui influence un client. En effet l'école nordique met l'accent sur le réseau d'un client qui correspond aux partenaires dans la relation d'affaire (Håkansson et Ford, 2002). Selon cette vision, le défi des gestionnaires est de comprendre les interactions au sein du réseau pour pouvoir les gérer de façon optimale. En effet, parce qu'une compagnie fait des affaires simultanément avec les différents acteurs de son réseau de fournisseurs, elle doit gérer de façon continue plusieurs relations d'échange. Cette situation fait en sorte que, face à des changements dans ses besoins, les choix pris par un client envers un fournisseur peuvent interagir avec les relations avec les autres partenaires de la relation (Rese, 2005). Les décisions prises avec un partenaire devraient ainsi influencer celles prises avec les autres acteurs de la relation. C'est pourquoi dans l'avenir il serait judicieux d'examiner non seulement la relation dyadique mais tout le réseau de relations d'un client.

De plus comme nos résultats montrent que la mesure du CVDC selon la théorie des « moyens et des fins » peut être sensible au contexte de l'étude, il serait bon pour les futures recherches d'étudier l'influence du contexte sur le CVDC. Étant donné que les services professionnels en TIC font partie des secteurs de haute technologie, le pattern d'adoption (Mohr et al., 2005 p.117) peut déterminer en partie la propension de certaines

organisations à changer plus fréquemment que d'autres ce qu'elles désirent. Par exemple, les innovateurs sont fondamentalement enthousiastes face aux technologies et leurs besoins suivent les dernières innovations disponibles, ou en voie de l'être contrairement aux sceptiques. Ainsi, selon le type d'individu (ou d'organisations), les clients peuvent avoir tendance à changer davantage ce qu'ils désirent obtenir des services professionnels en TIC. Comme il existe certainement beaucoup d'autres variables pour expliquer le CVDC, nous incitons les chercheurs en marketing à pousser davantage la recherche sur le CVDC.

Finalement, dans le contexte de services professionnels en TIC, nous avons testé empiriquement une partie du modèle de Flint et al. (2002). Or, compte tenu du nombre très élevé de variables (plus de 300) nous avons scindé le plein modèle du CVDC pour tester les conséquences de ce changement dans un contexte de relations inter-organisationnelles. Dans un contexte relationnel les changements dans les besoins d'un client par rapport à ce qu'il veut que son prestataire lui offre semblent évidents. Cependant la littérature en marketing relationnel ne s'est pas encore penchée sur les impacts de ces changements sur les relations. C'est pourquoi nos travaux cherchent à tracer les premières balises en fournissant quelques explications aux professionnels soucieux de comprendre la dynamique des interactions dans leurs relations d'affaire. Malgré tout, il serait bon dans l'avenir de tester non seulement les conséquences mais aussi les origines du CVDC. Compte tenu du manque actuel dans la littérature, les futures recherches pourraient analyser les origines du changement de la valeur désirée

par un client et déterminer ses conséquences sur la gestion de ces nouveaux besoins (i.e. leurs impacts sur leurs relations avec les différents fournisseurs). Ainsi l'étude du plein modèle pourrait permettre de tester le lien de médiation du CVDC entre les changements dans le contexte de l'entreprise et les stratégies d'interaction. En tenant compte des ces différentes remarques, les futures recherches devraient être en mesure de dresser un portrait plus complet des mécanismes relationnels, de leurs origines et de leurs conséquences au travers de l'étude du CVDC.

6.4. Conclusion

Le but du présent travail est de contribuer à faire avancer nos connaissances sur le phénomène du changement de la valeur désirée. Nous espérons que nos efforts inciteront d'autres chercheurs à reconnaître l'importance de l'étude de la valeur désirée dans l'avancement de la discipline du marketing. Surtout, nous souhaitons que les limitations mises en évidence trouveront leur explication dans les futures recherches stimulées par notre étude. D'un point de vue managérial, nous espérons que les notions, concepts et implications contenus dans ce travail trouvent leurs applications dans la réalité quotidienne des gestionnaires et qu'ils sauront être efficaces. Nous pensons que la compréhension du CVDC et son influence sur les stratégies d'interaction peuvent aboutir à l'établissement d'un avantage compétitif pour les entreprises.

RÉFÉRENCES

ACHROL, R.S. (1991), Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, Vol. 55(4), pp.77-93.

ACHROL, R.S. et ETZEL, M.J. (2003), The structure of reseller goals and performance in marketing channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31(2), pp. 146-163.

ANDALEEB, S.S. (1992), The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution, *Research in Marketing*, Vol. 11, pp. 1-34.

ANDERSON, J.C. et GERBING, D.W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 103(3), pp. 411-423.

ANDERSON, E. et WEITZ, B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, Vol. 8(3), pp. 310-323.

ANDERSON, J. C., JAIN, D. C., et CHINTAGUNTA, P. K. (1993), Customer value assessment in business markets, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 1(1), pp. 3-29.

ANDERSON, J.C. (1995) Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(4), pp. 346-350

ANDERSON, J.C. et NARUS, J.A. (1995), Capturing the Value of Supplementary Services, *Harvard Business Review*, Vol. 73(1), pp. 75-83.

ASCH, D. et SALAMAN, G. (2002), The challenge of change, *European Business Journal*, Vol. 14(3), pp. 133-143.

ARMSTRONG, J.S., et OVERTON, T.S. (1977), Estimating nonresponse bias in mail surveys, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16(3), pp. 396-402.

BATT, P.J. et PURCHASE, S. (2004), Managing Collaboration within Networks and Relationship, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33(3), pp. 169-174.

BAGOZZI, R.P. (1975), Marketing as exchange, *Journal of Marketing*, Vol. 39(4), pp. 32-29.

BAGOZZI, R.P., et DABHOLKAR, P.A. (2000), Discursive psychology: an alternative conceptual foundation to moyens et des fins chain theory, *Psychology and Marketing*, Vol. 17(7), pp. 535-586.

BAGOZZI, R.P., YI, T. et PHILLIPS, L.W. (1991), Assessing construct validity in organizational research, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36(3), pp. 421-458.

BARALDI E. et WALUSZEWSKI A. (2004), Information technology at IKEA: an “open sesame” solution or just another type of facility?, *Journal of Business Research*, Vol. 58(9), pp. 1251–1260.

BENTLER, P.M. (1985), “*Theory and implementation of EQS: A structural equations program*”, Los Angeles: BMDP Statistical Software.

BENTLER, P.M. (1995), “*EQS Structural Equations Program Manual*”, Encino, CA, Multivariate Software.

BERRY, L.L. (1983), "Relationship marketing", In L. L. Barry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25–28). UT: American Marketing Association.

BERRY L.L., et PARASURAMAN, A. (1991), "*Marketing Services: Competing through Quality*", The Free Press, New York, NY.

BEVERLAND, M. (2005), Creating Value for Channel Partners: The Cervenca Case, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20(3), pp. 127-135.

BEVERLAND, M.B. FARRELLY, F., et WOODHATCH, Z. (2004), The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution: Hygiene and Motivational Factors, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20(9), pp. 927-940.

BEVERLAND, M., et LOCKSHIN, L. (2003), "A longitudinal study of customers' desired value change in business-to-business markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp.653-666.

BLANKENBURG HOLM, D., ERIKSSON, K., et JOHANSON, J., (1999), Value Creation through Mutual Commitment to Business Network Relationships, *The Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 467-486

BOTSCHEN, G., THELEN, E.M., et PIETERS, R. (1999), Using moyens et des fins structures for benefit segmentation, *European Journal of Marketing*, Vol. 33(1/2), pp. 38-58.

BUCHANAN, L. (1992), Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(1), pp. 65-75.

BYRNE, B.M. (1994) “*Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows: Basic Concepts, Applications, and Programming*”, Thousand Oaks, CA: Sage.

CADOTTE, E.R., et STERN, L.W. (1979), A process model of interorganizational relations in marketing channels, *Research in Marketing*, Vol. 2, pp. 127-158.

CHURCHILL, G.A (1979) A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol. 16(1), pp. 64-73.

CORSTEN, D., et KUMAR, N. (2005), Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption, *Journal of Marketing*, Vol. 69(3), pp. 80-94

DAY, G. (1990), “*Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*”, New York: The Free Press.

DAY, E., et CRASK, M.R (2000), Value Assessment: The Antecedent of Customer Satisfaction, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.13, pp. 52-50.

DE BANDT J., et GADREY J. (Dir.), 1994, « Relations de service, marchés de services », Paris, Ed. du CNRS.

DOGSON, M. (1993), Organizational learning: a review of some literatures, *Organization Studies*, Vol. 14, pp.375-94.

DONEY, P.M. et CANNON, J.P. (1997), An Examination of the Nature of Trust in the Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 51(2), pp. 35-51.

DYER, J.H. et SINGH, H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.

DWYER, F.R. et WELSH, M.A. (1985), Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22(4), pp. 397-414.

DWYER F.R., SCHURR, P.H., et OH S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51(2), pp 11-27

EGGERT, A., ULAGA, W., et SCHULTZ, F. (2006), Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis, *Industrial Marketing Management*, Article in press.

EMERSON, R.M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, Vol. 27(2), pp. 31-41.

ERIKSSON E. et SHARMA D.D. (2003), Modeling uncertainty in buyer-seller cooperation, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp.961-970

FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., et GARDIAL, S.F. (1997), Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 163-175.

FLINT D.J. (1998) "Change in Customers' Desired Value: A grounded Theory Study of Its Nature and Processes Based on Business Customers' Lived Experiences in the U.S. Automobile Industry", PhD Thesis, University of Tennessee, No UMI: 9903903.

FLINT, D J. et MENTZER, J.T (2000), Logisticians as Marketers: Their Role When Customers' Desired Value Changes, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21(2), pp. 19-45.

FLINT, D.J. et WOODRUFF, R.B. (2001), The Initiators of Changes in Customers' Desired Value: Results from a Theory Building Study, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30(4), pp. 321-337.

FLINT D.J., WOODRUFF R.B., GARDIAL S.F. (2002), Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context, *Journal of Marketing*, Vol. 66(4), pp.102-117.

FONTENOT R.J, et HYMAN, M.R. (2005), The antitrust implications of relationship marketing, *Journal of Business Research*, Vol. 57(11), pp. 1211-1221.

FORNELL, C., et LARCKER, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18(1), pp. 39-50.

FRAZIER G. (1983), Interorganizational exchange behaviour in marketing channels: a broadened perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 47 pp.68-78.

FREYTAG, P et RITTER, T. (2005), Dynamics of relationships and networks – creation, maintenance and destruction as managerial challenges, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 644-647

GALLOUJ F., WEINSTEIN O. (1997), Innovation in services, *Research policy*, Vol. 26(4-5), pp. 537-556.

GANESAN S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58(2), pp.1-19.

GASSENHEIMER J.B. et CALANTONE R.J. (1994), Managing economic dependence and relational activities within a competitive channel environment, *Journal of Business Research*, Vol. 29(3), pp. 189-197

GEYSKENS, I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K., et KUMAR N. (1996), The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13(4), pp. 303–317.

GRAYSON, K., AMBLER T. (1999), The Dark Side of Long- Term Relationships in Marketing Services, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (February), pp. 132-41.

GRÖNROOS, C. (1980), Designing a long range marketing strategy for services, *Long Range Planning*, Vol. 13, pp. 36-42.

GRÖNROOS, C. (1989), Defining marketing: a market-oriented approach, *European Journal of Marketing*, Vol. 23(1), pp. 52-60.

GRÖNROOS, C. (2000), Creating a relationship dialogue: communication, interaction, value, *Marketing Review*, Vol. 1(1), pp. 5-14.

GRÖNROOS, C. (2000), “*Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*”, 2nd edition. John Wiley & Sons, Chichester, UK.

GRÖNROOS, C. (2004), The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19(2), pp. 99-113.

GUMMESSON, E., LEHTINEN, U. et GRÖNROOS, C. (1997) Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 31(1-2): pp. 10–16.

GUMMESSON, E. (2002), “*Total Relationship Marketing*”, 2^e edition., Oxford: Butterworth-Heinemann.

GUMMESSON, E. (2004), Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 1(2), pp. 136-48

GUNDLACH, G., et CADOTTE E. (1994), Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 (November), pp. 516–32.

GUTMAN, J. (1982), A Moyens et des fins Chain Model on Consumer Categorization Processes, *Journal of Marketing*, Vol. 46(2), pp. 60-72.

HAIR J.F., ANDERSON R.E., TATHAM R.L., et BLACK W.C. (1998), “*Multivariate Data Analysis*”, Fifth edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

HÄKANSSON, H., FORD, D. (2002). How should firms interact in business networks?, *Journal of Business Research*, Vol. 55(2), pp, 133– 139.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1994), "*Competing for the Future*", Boston: Harvard Business School Press.

HEIDE, J.B. et WEISS, A.M. (1995) Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets, *Journal of Marketing*, Vol. 59(3), Vol. 30-43.

HITT, M.A., BIERMAN, L., SHIMIZU, K. et KOCHHAR, R. (2001), Effects of human capital and strategy on performance in service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 13-28.

HU, L., et BENTLER, P.M. (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternations, *Structural Equation Modeling*, Vol. 6, pp. 1-55.

IZQUIERDO C.C., et CILLIAN J.G. (2004), The interaction of dependence and trust in long-term industrial relationships, *European Journal of Marketing*; Vol. 38(8), pp. 974-994.

JACKSON B.B. (1985), Build Customer Relationships That Last, *Harvard Business Review*, Vol. 63 (November–December), pp. 120–28.

JAP S.D. (1999), Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36(4), pp.461-475.

JAP S.D. (2001), Perspectives on joint competitive advantages in buyer–supplier relationships, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18(1-2), pp. 19-35.

JAP, S.D., et GANESAN S. (2000), Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 (May), pp. 227–45.

JAVALGI R.R.G., et MOBERG C.R. (1997), Service loyalty: implications for service providers, *Journal of Services Marketing*, Vol. 11(3), pp. 165-179.

JOHNSON J.L. (1999), Strategic integration in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27(1), pp.4-19.

JOHLKE, M., DUHAN, D. (2000), Supervisor communication practices and service employee outcomes, *Journal of Service Research*, Vol. 3(2), pp.154-165.

JORESKOG, K. G., et SORBOM, D. (1993), “*PRELIS 2 User's Reference Guide*”, Chicago: Scientific Software International.

KARAKAYA F. et STAHL M.J., (1989), Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets, *Journal of Marketing*, Vol. 53(2), pp. 80-91

KENNY, D. A., KASHY, D. A., et BOLGER, N. (1998), “*Data analysis in social psychology*”, Handbook of social psychology , Boston, MA

KHALIFA, A.S. (2004), Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration, *Management Decision*, Vol. 42(5), pp. 645-666.

KOTLER, P. (1972), What Consumerism Means for Marketers, *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp. 48-57.

KUMAR, N., SCHEER, L.K., STEENKAMP, J. (1995), The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32(3), pp. 348-356.

HIBBARD, J.D., KUMAR, N., STERN, L. W. (2001), Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38(1), pp. 45-61.

LAH T.E, O'CONNOR S, et PETERSON M (2002), "*Building Professional Services: The Sirens' Song*", Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.

LAM, S.Y., SHANKAR, V., ERRAMILI, M.K., et MURTHY, B. (2004), Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(3), pp. 293-311.

LAPIERRE, J., et FILIATRAULT, P. (1997), Managing Business-to-Business Marketing Relationships in Consulting Engineering Firms, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26(2), pp.213-223.

LAPIERRE, J. (2000), Customer-perceived value in industrial contexts, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15(2/3), pp. 122–140.

LAPIERRE, J., FILIATRAULT, P., et CHEBAT, J.C. (1999), Value Strategy Rather Than Quality Strategy: A Case of Business-to-Business Professional Services, *Journal of Business Research*, Vol. 45(2), pp.235-246.

LEIPONEN, A. (2005), Skills and innovation, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 23, pp. 303-323.

LINDGREEN, A., and WYNSTRA, F. (2005), Value in business markets: What do we know? Where are we going ?, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34(7), pp. 732-748.

LIU, A.H., LEACH, M.P., et BERNHARDT, K.L. (2005), Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors, *Journal of Business Research*, Vol. 58(5), pp. 559-68.

LUI, A.H. (2006), Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21(1), pp. 30–37

METHA, R., LARSEN, T., ROSENBLOOM, B., et GANITSKY J. (2005), The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (2), pp. 156-165

MOHR, J., FISHER, R., et NEVIN, J. (1996), Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, Vol. 60 (July), pp. 103–115.

MOHR, J. et JOHN RN., (1990), Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 50(4), pp. 36-51.

MOHR, J., SENGUPTA, S., SLATER, S. (2005), “*Marketing of High-Technology and Innovations*”, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

MORGAN, N.A., KALEKA, A., et KATSIKEAS, C.S. (2004), Antecedents of Export Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), pp. 90-108.

MORIARTY, R.T. et KOSNIK, T.J., (1989), High-tech marketing: concepts, continuity and change, *Sloan Management Review*, Vol. 30(2), pp. 7-17.

MOORMAN, C., ZALTMAN, G., DESHPANDE, R. (1992), Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (August), pp. 314-28.

NOORDEWIER, T.G., JOHN, G., NEVIN, J.R. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), pp. 80-93.

NUNNALLY, J.C. et BERNSTEIN, I.H. (1967), "*Psychometric Theory*", New York: McGraw-Hill.

O'REGAN, N., et GHOBADIAN, A., (2004), The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance, *Management Decision*, Vol. 42(2), pp. 292-321.

OVERBY, J.W., GARDIAL, S.F., WOODRUFF, R.B. (2004), French Versus American Consumers' Attachment of Value to a Product in a Common Consumption Context: A Cross-National Comparison, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32(4), pp. 437-460.

PETER, J.P. et OLSON, J.C. (1987), "*Consumer Behavior. Marketing Strategy Perspectives*", Irwin, Homewood.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. et BERRY, L.L. (1988), SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64(1), pp. 12-40.

PARASURAMAN, A. (1997), Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25(2), pp. 154–61.

PIETERS, R., BAUMGARTNER, H. et ALLEN, D. (1995), A moyens et des fins chain approach to consumer goal structures, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 227-44.

RAVALD, A., GRÖNROOS, C. (1996), The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 30(2), pp.19-30.

REICHHELD, F.F., SASSER, W.E. (1990), Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, Vol. 68 pp.105-11.

REINARTZ W., THOMAS JS., KUMAR V. (2005), Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 69 (1), pp. 63–79

RESE, M. (2006), Successful and sustainable business partnerships: How to select the right partners, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 72 – 82

RING, P.S., VAN DE VEN, A.H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, Vol. 19(1), pp. 90-118

RUST, R.T., ZEITHAML, V.A., LEMON, K.N. (2000), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), pp. 109-127

RYSSEL, R., RITTER, T., GEMÜNDEN, H.G. (2004), The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 (3), pp. 197-207

SELNES, F., SALLIS, J., (2005), Promoting Relationship Learning, *Journal of Marketing*, Vol. 67 (3), pp. 80-95

SHETH, J.N. et PARVATIYAR, A. (1995), The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, Vol. 4(4), pp. 397-418.

SPITERI, J.M., et DION, P..A. (2004), Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33(8), pp. 675-687.

SPRENG, R.A., MACKENZIE, S.B., OLSHAVSKY, R.W. (1996), A re-examination of the determinants of consumer satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol. 60(3), pp.15-32.

STORBACKA, K., STRANDVIK, T. et GRÖNROOS, C. (1994), Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5(5), pp. 21-38.

STUMP, R.L. et SRIRAM, V. (1997), Employing information technology in purchasing: buyer-supplier relationships and size of the supplier base, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 127-36.

TABACHNICK, B.G., et FIDELL, L.S. (2001), *“Using multivariate statistics”*, Allyn and Bacon Boston, MA.

ULAGA, W. (2003), Capturing value creation in business relationship: A customer perspective, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (8), pp. 677-693.

ULAGA, W., EGGERT, A. (2006), Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status, *Journal of Marketing*, Vol. 70(1), pp. 119-136.

VAN DER HAAR, J.K., KEMP, R.G., et OMTA, O. (2001), Creating Value that Cannot Be Copied, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30(8), pp. 627-636.

VARGO, S.L., LUSCH, R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), pp. 1-17

VIARDOT, E. (1999), *“Introduction to Information-Based High-Tech Services”*, Boston: Artech House.

WALSH, J.W. (1995), Flexibility for Consumer Purchasing for Uncertain Future Tastes, *Marketing Science*, Vol. 14(2), 148–65.

VORHIES, D.W., et MORGAN, N.A. (2004), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, Vol. 69(1), pp. 80-89

WALTER, A, RITTER, T, GEMÜNDEN, H.G (2001) Value-creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective, *International Marketing Management*, Vol. 30, pp. 365–377.

WILSON, D.T. (1995), An Integrated Model of Buyer–Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(4), 335–345.

WOODRUFF, R.B. (1997), Customer value: The next source for competitive advantage, *Academy of Marketing Science. Journal*, Vol 25(2), pp. 139-153

WOODRUFF, R.B, GARDIAL, S.F. (1996), “*Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*”, Cambridge, MA: Blackwell.

WONG, A., TJOSVOLD, D, et ZHANG, P. (2005), Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34(7), pp. 722-731

WUYTS, S., GEYSKENS, I. (2005), The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection, *Journal of Marketing*, Vol. 69(4), pp. 103-117.

YANG, Z, et PETERSON, R.T. (2004), Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs, *Psychology and Marketing*, Vol. 21(10), pp.799-822.

ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. et PARASURAMAN, A. (1993), The nature and determinants of customer expectations of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21(1), pp. 1-12.

ZEITHAML, V.A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: A means et des fins model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52(3), pp. 2–22.

ZHOU, K.Z, YIM, C.K, et TSE, D.K (2005), The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*, Vol. 69(2), pp. 42-60.

ANNEXE I : Résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire

Tableau I.1 : AFE sur l'établissement de relations

Items	Confiance réciproque	Continuité
Vous vous attendez à une relation de longue durée avec ce prestataire	0.142	0.897
Vous voulez développer un partenariat à long terme avec ce prestataire	0.278	0.848
Vos promesses réciproques sont fiables	0.778	0.306
Vous transigez très honnêtement l'un avec l'autre	0.880	0.082
Vous vous faites confiance	0.843	0.174
Vous feriez tout pour vous entraider	0.722	0.225
Vous considérez les intérêts de l'un et de l'autre lorsque survient un problème.	0.744	0.211
% de variance expliquée	46.62	24.99
% de variance cumulée	46.62	71.61
Alpha de Cronbach	0.88	0.77
RHOc	0.87	0.76
KMO	0.82	

Tableau I.2 : AFE sur la collaboration

Items	Communication	Coordination
La communication entre votre entreprise et ce prestataire va dans les deux sens.	0.866	0.257
Ce prestataire cherche à garder les lignes de communication ouvertes avec vous	0.906	0.146
Les activités de votre entreprise sont bien coordonnées avec celles de ce prestataire	0.194	0.802
Votre entreprise et ce prestataire collaborent sur des projets communs de TIC	0.166	0.820
% de variance expliquée	40.91	35.06
% de variance cumulée	40.91	75.97
Alpha de Cronbach	0.79	0.64
RHOc	0.78	0.65
KMO	0.70	

Tableau I.3 : AFE sur la dépendance vis-à-vis de son prestataire.

Items	Dépendance
Ce prestataire joue un rôle décisif quant à votre rendement futur	0.75
Vous êtes dépendant de ce prestataire	0.87
Vous n'avez pas de substitut adéquat qui pourrait remplacer ce prestataire.	0.77
Ce prestataire est important pour vos affaires	0.73
Alpha de Cronbach	0.79
RHOc	0.78
KMO	0.73

ANNEXE II : Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Tableau II.1 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le sous-modèle 2 (Stratégies d'interaction et dépendance)

Tableau III : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le sous-modèle 2 (Stratégies d'interaction et d'acquiescence)							
Construits de 1 ^{er} ordre		Items	Facteur de Contribution (λ)	T-Value ¹	AVE	α	p
Confiance réciproque		Vos promesses réciproques sont fiables	1.000	26.507 ^d	0.62	0.88	0.87
		Vous transigez très honnêtement l'un avec l'autre	0.726	15.958 ^d			
		Vous vous faites confiance	0.743	14.043 ^d			
		Vous feriez tout pour vous entraider	0.705	12.042 ^d			
Continuité de la relation		Vous considérez les intérêts de l'un et de l'autre lorsque survient un problème.	0.725	12.505 ^d			
		Vous vous attendez à une relation de longue durée avec ce prestataire	0.715	12.668 ^d	0.63	0.77	0.76
		Vous voulez développer un partenariat à long terme avec ce prestataire	0.866	14.971 ^d			
Communication		La communication entre votre entreprise et ce prestataire va dans les deux sens.	0.818	15.289 ^d	0.65	0.79	0.78
		Ce prestataire cherche à garder les lignes de communication ouvertes avec vous	0.798	14.912 ^d			
Coordination		Les activités de votre entreprise sont bien coordonnées avec celles de ce prestataire	0.840	12.929 ^d	0.51	0.64	0.65
		Votre entreprise et ce prestataire collaborent sur des projets communs de TIC	0.560	9.504 ^d			
Dépendance		Ce prestataire joue un rôle décisif quant à votre rendement futur	0.586	11.006 ^d		0.79	0.78
		Vous êtes dépendant de ce prestataire	0.962	18.199 ^d			
		Vous n'avez pas de substitut adéquat qui pourrait remplacer ce prestataire.	0.668	12.633 ^d			
		Ce prestataire est important pour vos affaires	0.499	9.294 ^d			
Construits de 2 ^{ème} ordre		Facteurs de 1 ^{er} ordre	Facteur de contribution	T-value ¹	AVE	p	
Établissement de relations		Confiance réciproque	0.510	12.229 ^d	0.63	0.64	
		Continuité de la relation	1.000	(e)			
Collaboration		Communication	0.253	1.853 ^b	0.53	0.55	
		Coordination	1.000	(e)			

Indices d'ajustement statistique du modèle	
χ^2 (df)	60 (40)
p	0.02
χ^2/df	1.5
Bentler_Bonett nonnormed fit index (NNFI)	0.97
Comparative fit index (CFI)	0.99
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.04

ANNEXE III : Résultats de l'Analyse Discriminante

Tableau III.1 : Résultats de la validité discriminante sur le sous-modèle 2 (partie stratégies d'interaction et dépendance)

	Φ	t-value	χ^2 modèle contraint	χ^2 modèle non contraint	$\Delta\chi^2$ ⁽¹⁾
Continuité de la relation avec :					
Confiance réiproque	.716	5.783 ^d	252.570	248.367	4.207 ^d
Coordination	.203	4.012 ^d	204.625	57.739	146.886 ^d
Communication	.068	.952	550.312	479.048	71.266 ^d
Dépendance	.254	3.536 ^d	579.960	479.048	100.914 ^d
Confiance réiproque avec :					
Coordination	.716	5.783 ^d	252.570	248.367	4.207 ^d
Communication	.605	9.768 ^d	532.608	479.048	53.562 ^d
Dépendance	.165	2.495 ^b	540.285	479.048	61.239 ^d
Coordination avec :					
Communication	.068	.952	550.312	479.048	71.266 ^d
Dépendance	.254	3.536 ^d	579.960	479.048	100.914 ^d
Communication avec :					
Dépendance	.605	9.768 ^d	532.608	479.048	53.562 ^d

^a $p < .1$ ^b $p < .05$ ^c $p < .01$ ^d $p < .001$

⁽¹⁾ La différence entre le modèle contraint et non contraint présente un $df=1$.

Tableau III.2 : Résultats de la validité discriminante sur le plein modèle structurel

	Φ	t-value ^(a)	χ^2 modèle contraint	χ^2 modèle non contraint	$\Delta\chi^2$ (a,1)
Établissement de relations avec :					
Collaboration	.716	5.783 ^d	252.570	248.367	4.207 ^d
Dépendance	.203	4.012 ^d	204.625	57.739	146.886 ^d
CVDC : Attributs	.015	.204	409.947	29.065	380.882
CVDC : Conséquences	.075	1.029	298.236	29.030	269.206
CVDC : Valeurs Finales	-.085	-1.051	239.261	23.824	215.437
Collaboration avec:					
Dépendance	.243	4.514 ^d	162.145	32.356	129.789 ^d
CVDC : Attributs	-.104	-1.380 ^a	99.119	2.750	96.369 ^d
CVDC : Conséquences	.020	.278	298.236	7.574	290.662 ^d
CVDC : Valeurs Finales	.049	.590	191.586	14.090	177.496 ^d
Dépendance avec:					
CVDC : Attributs	.037	.649	257.439	16.639	240.800 ^d
CVDC : Conséquences	.054	1.010	328.495	15.584	312.911 ^d
CVDC : Valeurs Finales	0.020	.304	167.859	7.235	160.624 ^d
CVDC: Attributs					
CVDC : Conséquences	.430	4.948 ^d	512.483	479.048	33.437 ^d
CVDC : Valeurs Finales	-.138	-1.942 ^a	542.450	479.048	63.404 ^d
CVDC: Conséquences					
CVDC : Valeurs Finales	.099	1.341 ^a	618.300	479.048	139.254 ^d

^a p<.1 ^b p<0.05 ^c p<0.01 ^d p<0.001

(^b) La différence entre le modèle contraint et non contraint présente un df=1.

ANNEXE IV : Résultats de l'Analyse structurelle

Tableau IV.1 : Résultats de l'analyse structurelle

Construit	1	2	3	4	5	AVE
1. <i>Établissement des relations</i>		0.98****	1.53*			0.63
2. <i>Collaboration</i>	0.94****		1.41**			0.53
3. <i>Dépendance</i>						1.00
4. <i>Attributs</i>	NS	NS				0.79
5. <i>Conséquences</i>	NS	NS		0.85****		0.67
6. <i>Valeurs Finales</i>	-0.36***	0.37***		NS	0.74****	0.53
Variable de Contrôle						
7. <i>Taille de l'entreprise</i>	-0.16***	0.17***				
8. <i>Durée de la relation</i>	0.10**	-0.10**				

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01, **** p<0.005 (one-tailed)

χ^2 (df)= 60 (40) p < 0.02, χ^2 /df=1.50, Δ =0.96,

NNFI=0.97, CFI=0.99, IFI=0.99, GFI=0.97, AGFI=0.94, RMSEA=0.04

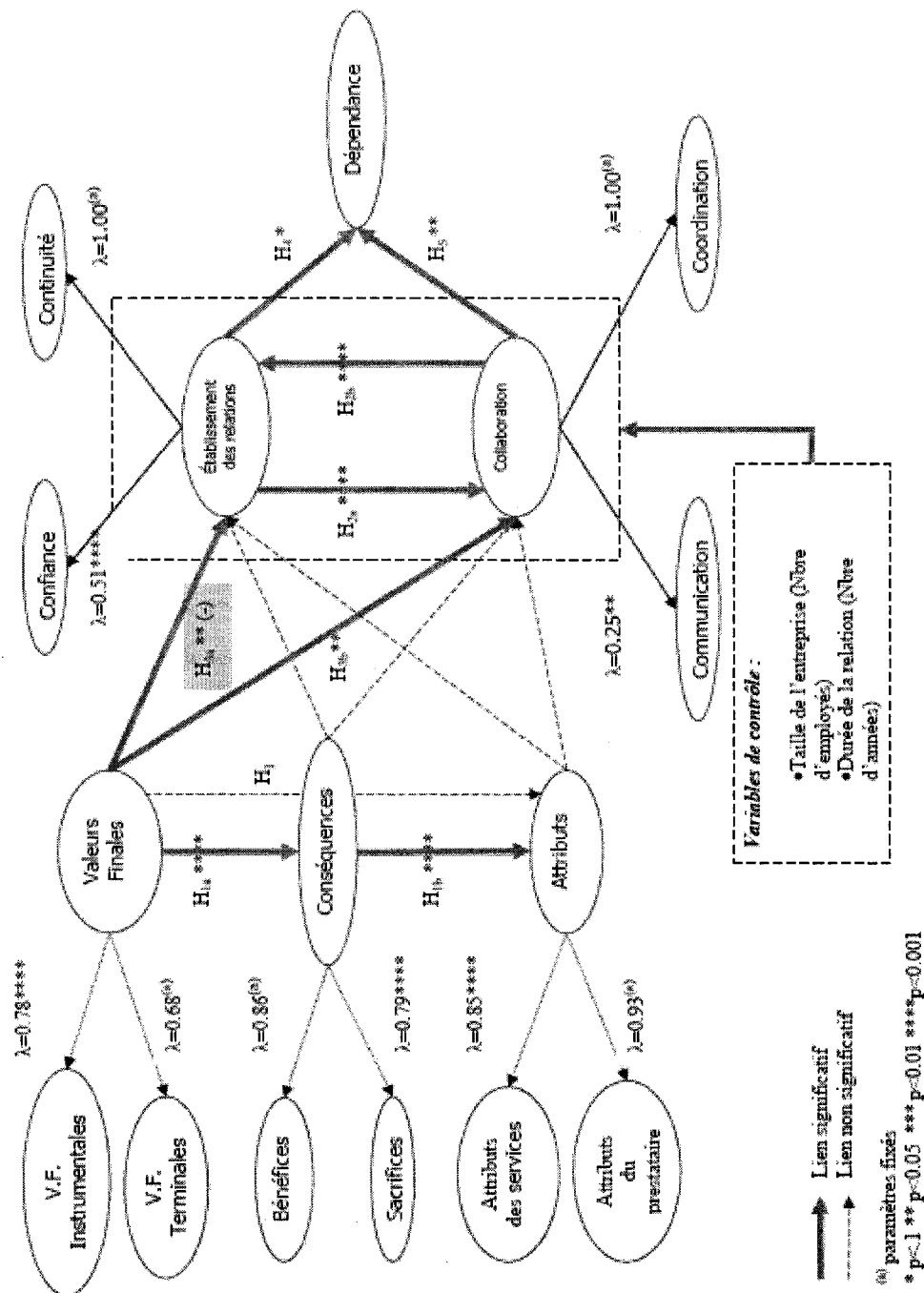


Figure IV.1 : Résultats du Modèle structurel

ANNEXE V : Matrice de corrélations

Tableau V.1 : Matrice de corrélations

Construit	1	2	3	4	5	6	7	8
1. CDVC: Attributs	1,00							
2. CDVC: Conséquences	0.75 ***	1,00						
3. CDVC: Valeurs Finales	0.55 ***	0.69 ***	1,00					
4. Établissement des relations:	0.00 NS	0.02 NS	-0.05 NS	1,00				
5. Collaboration	-0.04 NS	0.04 NS	0.06 NS	0.39 ***	1,00			
6. Dépendance	0.09 **	0.09 **	0.07 *	0.18 ***	0.21 ***	1,00		
7. Taille de l'entreprise (Nombre total d'employés)	0.03 NS	0.08 **	0.06 NS	-0.05 NS	0.07 *	0.16 ***	1,00	
8. Durée de la relation (avec le prestataire principal)	-0.04 NS	-0.02 NS	-0.05 NS	0.09 **	0.02 NS	0.13 ***	0.20 ***	1,00
Moyenne	4.31	4.35	4.36	5.39	4.63	3.86	4487	7.5
Écart Type	0.34	0.33	0.38	1.10	1.24	1.39	12281	7.8

* $p < 0.10$. ** $p < 0.05$. *** $p < 0.01$. **** $p < 0.001$

ANNEXE VI : Statistiques descriptives

Tableau VI.1 : Statistiques descriptives du CVDC

		CVDC		
		\bar{x}	σ	N
ATTRIBUTS	Intégration	4.52	0.64	357
	Personnalisation	4.27	0.50	352
	Connaissance	4.33	0.48	356
	Expertise	4.37	0.47	353
	Implication	4.28	0.44	343
	Expérience	4.25	0.41	358
	Responsabilité	4.26	0.42	353
	Prix	4.22	0.37	351
Conséquence	Productivité	4.35	0.47	357
	Innovation	4.33	0.44	344
	Risque	4.37	0.52	356
	Coûts	4.38	0.47	348
	Temps/effort	4.36	0.51	351
Valeur	Client	4.33	0.46	344
	Sécurité	4.44	0.59	345
	Profitabilité	4.33	0.47	322

Tableau VI.2 : Statistiques descriptives des stratégies d'interaction

	\bar{x}	σ	N
Continuité de la relation	5,42	1,23	386
Confiance	5,27	1,04	386
Communication	5,31	1,06	385
Coordination	4,58	1,28	385
Dépendance	3,86	1,39	386